

ESTUDIO EXPLORATORIO

PERCEPCIONES DE DISTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO EN
ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE LA COMUNA DE SAN
PEDRO DE LA PAZ.

POR: ÁLVARO ANTONIO NIKLITSCHK SOTO

Tesis presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo para
optar al título de Magister en Políticas Educativas

DOCENTE GUÍA:

Sra. ALEJANDRA PATRICIA INOSTROZA BOITANO

Mayo de 2019

CONCEPCIÓN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
MARCO REFERENCIAL	14
ELABORACIÓN CONCEPTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO	33
DISEÑO METODOLÓGICO	34
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	40
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	99

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objetivo *Analizar las percepciones de distribución del liderazgo en establecimientos de educación pública de la comuna de San Pedro de la Paz.*

El liderazgo desde una lógica distribuida representa un fenómeno de interés relativamente nuevo en el mundo académico y la política pública. Se inserta en el contexto de una tendencia mundial, caracterizada por la descentralización en los sistemas educativos y un aumento de la autonomía para la gestión de las escuelas.

En Chile adquiere especial relevancia, ya que la Nueva Educación Pública (NEP), establece entre sus principios la distribución del liderazgo como uno de los elementos fundamentales que debieran sostener las reformas en el sistema educativo.

Para el estudio se utiliza un cuestionario elaborado por la OCDE (2009), el que refleja los aspectos que desde la visión de la Organización, debiesen desarrollarse para mejorar el liderazgo escolar en el escenario actual.

A partir de una muestra de 60 personas de 3 establecimientos de educación pública de la comuna de San Pedro de la Paz, se analizan las percepciones en torno a la distribución del liderazgo en 3 categorías complementarias: Análisis de las percepciones de la Situación Actual en la distribución del Liderazgo escolar; Análisis de las percepciones sobre la importancia que se atribuye a los distintos aspectos del liderazgo distribuido para mejorar el liderazgo escolar en un Futuro Preferido; y finalmente, Análisis de brechas en la distribución del liderazgo entre la situación actual y un futuro preferido.

El análisis se basa en el paradigma cuantitativo, utilizando estadígrafos descriptivos que permiten dar cuenta del fenómeno de estudio en una muestra y contexto particular, por lo que los resultados no son extrapolables a la población o a muestras de contextos diferentes.

Aun así, se espera que la presente investigación sea de utilidad para la política pública en el contexto de la NEP, ya que representa una experiencia en la que se busca profundizar en la comprensión de cómo se manifiesta el fenómeno en comunidades educativas reales al día de hoy, estimar la utilidad del instrumento en el contexto nacional, y contribuir con antecedentes que generen nuevas oportunidades de investigación en torno a los cambios estructurales en el sistema educativo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a la OCDE, el liderazgo escolar se ha convertido en uno de los ámbitos de atención centrales para la política educativa en todo el mundo, lo que responde a la creciente descentralización de los sistemas educativos y al consiguiente aumento de autonomía en la gestión de las escuelas (OCDE, 2009). Bolívar (2010) agrega que es posible observar una tendencia general, aunque con distinto alcance dependiendo de cada país, que transita desde modelos burocráticos y centralmente planificados, hacia una dirección más local con foco en lo pedagógico, lo que implica cambios sustanciales en el ejercicio de la dirección y el liderazgo, ya que además del aumento de autonomía existe un aumento en la presión por los resultados y la rendición de cuentas. Ahumada y colaboradores (2016) agregan que la rendición de cuentas en el contexto nacional se basa en la satisfacción de los apoderados en condiciones de mercado, en los convenios de

desempeño establecidos con los respectivos sostenedores y en el estado de los resultados en pruebas estandarizadas.

Esta tendencia mundial comienza a tomar forma en Chile el 24 de Noviembre del año 2017, momento en que se publica la nueva Ley de Educación Pública, creándose el Sistema de Educación Pública. Al analizar la Ley, se puede reconocer que su foco principal se orienta a generar cambios en la estructura de la educación pública, con foco en la desmunicipalización y en la creación de Servicios Locales de Educación, los que reemplazan a los DAEM como instituciones mediadoras entre el Ministerio de Educación y los establecimientos educacionales de propiedad y administración pública (Ley N° 21.040, Artículo 16, 2017). La Ley pretende asegurar algunos principios, entre los que se encuentran la provisión de una educación de calidad integral, la mejora continua en términos de calidad, asegurar la cobertura nacional y el acceso a la educación, el desarrollo equitativo y en igualdad de oportunidades, la pertinencia local, la diversidad de los proyectos educativos y participación de la comunidad. Llama la atención que dentro de sus principios se encuentra la distribución del liderazgo, la colaboración y el aprendizaje en red, indicando que *“El Sistema y sus integrantes basarán su funcionamiento en la colaboración, fomentando la cooperación permanente y sistemática entre las instituciones que lo componen, con el objeto de propender al pleno desarrollo de la educación pública. Para ello, deberán realizar un trabajo colaborativo y en red, basado en el desarrollo profesional, el intercambio de información, el acceso común a servicios e instalaciones, la generación de redes de aprendizaje entre los integrantes de las comunidades educativas, el fomento del trabajo conjunto de sus diversos profesionales y el intercambio de buenas*

prácticas pedagógicas y de gestión educativa, promoviendo el desarrollo de estrategias colectivas para responder a sus desafíos comunes.” (Ley N° 21.040, Artículo 5, 2017).

Lo anterior, desde la mirada de Líderes Educativos, una red de investigadores y formadores sin fines de lucro, supone un cambio paradigmático en el que se hace necesario generar una visión sistémica integrada en todo el sistema educativo, implicando una mayor interdependencia entre los distintos agentes educativos, un aumento en el compromiso y la participación de los mismos, y por supuesto nuevas prácticas de liderazgo y trabajo colaborativo (Ahumada y otros, 2016). En un informe técnico orientado a destacar algunos desafíos actuales del sistema educacional en el contexto de la Nueva Ley de Educación Pública, y enfatizando la relevancia de los cambios estructurales que supone, los autores realizan un análisis de algunos elementos relevantes para concebir la operatividad de este nuevo paradigma. Destacan que desde la municipalización de la educación pública a la fecha, se han atomizado las escuelas mediante políticas que generan condiciones de competencia entre establecimientos. A su vez, enfatizan que la nueva estructura de la educación pública implica una mayor interdependencia entre establecimientos, los que debieran generar espacios de intercambio para el aprendizaje, basado en un compromiso compartido hacia procesos de mejora colectivos de acuerdo a las nuevas distribuciones territoriales. Agregan que para generar y mantener un mejoramiento sostenido, se hace necesario fortalecer el sistema territorial donde los establecimientos se encuentran, fomentando la participación, el diálogo y el desarrollo de una nueva identidad territorial, destacando que su núcleo se encuentra en los procesos de interacción social. En este contexto y relacionando el liderazgo con la sustentabilidad de la nueva estructura, reconocen que se hace necesario analizar y proponer nuevos roles para los agentes

educativos, destacando que al día de hoy no está claro cuáles son las prácticas de liderazgo que se debiesen desplegar para construir y mantener tanto las redes de aprendizaje, como para sustentar el trabajo que realicen los distintos agentes educativos en los distintos territorios (Ahumada y otros, 2016).

La Nueva Educación Pública representa un cambio radical para todo el sistema educativo chileno. Si bien define una nueva estructura y propone una nueva lógica de trabajo en la que se hace necesario fortalecer la distribución del liderazgo, al día de hoy no parece existir claridad respecto a cómo se manifiesta la distribución del liderazgo en la actualidad.

Con una fuerte convicción en que el liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad para el desarrollo de las políticas educativas en todo el mundo debido al aumento en la autonomía y la concentración por los resultados académicos, entre los años 2006 y 2008 la OCDE desarrolla un estudio en todo el mundo, con la participación de distintos países, entre los que se encuentra Chile. A partir del análisis del estudio y el conocimiento generado, el año 2009 la OCDE elabora un documento denominado “Mejorar el liderazgo escolar – herramientas de trabajo”, el que está diseñado para contribuir al desarrollo de las políticas educativas y las unidades educativas, mediante recomendaciones concretas y actividades de auto evaluación. El documento ofrece un análisis de las tendencias globales previamente mencionadas, y define 4 áreas de acción para fortalecer el liderazgo: “(Re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar, la distribución del liderazgo escolar, el desarrollo de habilidades para un liderazgo escolar eficaz y hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva” (OCDE, 2009, p. 7).

De acuerdo a José Weinstein (Bush, T. y otros, 2016), el fenómeno del liderazgo educativo representa un apalancador de cambios en la gestión de las escuelas, pertinente en el complejo escenario actual, dado el énfasis que adquieren los líderes escolares en la formulación y operativización de proyectos educacionales a través de procesos de cambio pedagógico y organizacionales, representando un motor que permite articular los distintos agentes locales en torno a sus proyecto educativos.

El liderazgo educativo es un concepto que surge en los años 70'. Si bien no existe consenso respecto a su definición, siguiendo a Bush y Glover (2003), citados en Bush, T. y otros (2016), puede ser definido como *“un proceso de influencia que conduce al logro de objetivos deseados. Los líderes exitosos desarrollan una visión para sus escuelas basada en sus valores personales y profesionales. Articulan esta visión en cada oportunidad e influyen sobre su equipo y otras personas involucradas para compartir esta visión. La filosofía, las estructuras y las actividades de la escuela están orientadas a la realización de esta visión compartida”* (p. 20). Esta definición, desde la conceptualización que realizan sus autores, incorpora al menos 3 dimensiones. La primera corresponde a la *Influencia*, que implica intencionalidad y enfatiza que puede ser ejercida por personas o grupos de personas. Distingue el liderazgo como una fuente de poder independiente de la autoridad formal de la persona en su contexto, por lo que el liderazgo desde esta perspectiva, puede ser ejercido por cualquier agente educativo. En segundo lugar, el autor distingue la dimensión de *Valores*, agregando que los líderes educativos ejercen influencia a través de valores personales y profesionales que guían sus acciones. Por último, destaca que los líderes educativos transmiten una *Visión* con el potencial de desarrollar sus escuelas. (Bush, T. y otros, 2016).

El liderazgo educativo es un fenómeno que se ha estudiado principalmente a partir de las ciencias sociales y de las ciencias aplicadas en materia de educación, convocando a investigadores, catedráticos y organizaciones tanto públicas como privadas. El constructo y su alcance, se ha desarrollado a través del tiempo mediante distintas miradas, dando lugar a diversas teorías y enfoques de liderazgo educativo. A fines del año 2016, se publica el libro *Liderazgo Educativo en la escuela, nueve miradas*, el que presenta distintos análisis del fenómeno desde la mirada de distintos referentes en este ámbito del conocimiento. Izhar Oplatka, investigador y catedrático en educación, indica que la gestión educativa como ámbito de estudio surge en Estados Unidos en el último cuarto del siglo XX, como un esfuerzo por aumentar la eficiencia del sistema educativo. A su vez, advierte que los distintos modelos de liderazgo norteamericanos no son necesariamente transferibles a otros contextos (Bush, T. y otros, 2016). Tony Bush, reconocido académico de la Universidad de Nottingham, describe una tipología de distintos estilos de liderazgo, enfatizando que cada uno da cuenta de aspectos distintos del ejercicio del liderazgo educativo, entre los que se encuentran el liderazgo gestor, el instruccional, el transformacional, el liderazgo moral, entre otros. En este punto, resulta importante reconocer que la definición de liderazgo educativo presentada más arriba, intenta dar cuenta de un tipo de liderazgo distribuido, el que desde la perspectiva de los autores del libro representa un enfoque sistémico orientado a reconocer el liderazgo como un atributo presente en los establecimientos educacionales y que no necesariamente se concentra en la autoridad formal de las y los directores encargados de dichos establecimientos (Bush, T. y otros, 2016).

El mayor volumen de estudios en liderazgo educativo se ha realizado a partir del liderazgo ejercido por directores(as) de establecimientos educacionales, lo que en términos

conceptuales se denomina liderazgo directivo. Esto puede atribuirse a que normalmente su estudio se ha enfocado a partir del reconocimiento de factores vinculados con los aprendizajes de los estudiantes. En este sentido, destacan los aportes ampliamente citados de Leithwood et al (2004) en su libro *“How leadership influences student learning”*, el que representa una revisión de la investigación de los efectos del liderazgo en contextos educativos y que entre sus principales conclusiones destaca que *“Leadership is second only to classroom instruction among all school-related factors that contribute to what students learn at school¹”*, agregando que muchas veces la investigación ha subestimado sus efectos directos e indirectos, los que pueden explicar alrededor de un 25% del total de los efectos escolares en el aprendizaje de los estudiantes (Leithwood y otros, 2004)

En un meta análisis realizado a partir de las investigaciones en liderazgo educativo en Chile entre los años 2000 y 2010, se reconoce igualmente que el foco de atención se ha puesto principalmente en el liderazgo directivo (Horn, A. y Marfán, J., 2010). La revisión indica que por una parte, los principales estudios realizados se basan en el análisis de casos de escuelas eficaces, buscando comprender lo que los directores hacen para obtener buenos resultados. Si bien describen las características de los líderes eficaces, esta línea de investigación no estima el efecto del liderazgo sobre los resultados de aprendizaje. Otra línea de investigación, se ha enfocado en establecer relaciones entre los resultados de aprendizaje, normalmente a través de resultados en pruebas SIMCE, y la evaluación o categorización del liderazgo a partir de estándares de las mismas. La evidencia en este sentido no parece concluyente. Desde el análisis de las autoras, lo que si presenta evidencia

¹ “El liderazgo es el segundo, después de la instrucción en el aula, entre todos los factores relacionados con la escuela que contribuyen a lo que los estudiantes aprenden en la escuela”.

empírica es que el liderazgo educativo representa un factor que incide en las organizaciones escolares para promover aprendizajes de calidad. (Horn, A. y Marfán, J., 2010).

En el contexto de la Reforma y visualizando los desafíos actuales para su implementación, la Agencia de Calidad en la Educación durante el año 2014 emite un apunte que destaca el liderazgo como un aspecto central de atención para las políticas públicas y la investigación académica (Agencia de Calidad de la Educación, 2014). Este énfasis se basa principalmente en dos argumentos. En primer lugar, por las conclusiones del libro titulado *“How leadership influences student learning”* comentado más arriba. En segundo lugar, al instalar el liderazgo como centro de atención para las políticas públicas y la investigación académica, la declaración de la Agencia se basa en el libro elaborado por el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación de la Universidad Católica de Chile, CEPPE - UC, titulado *“¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?”*, en el que se destaca dentro de sus conclusiones que *“sabemos que no sabemos lo suficiente sobre los directores escolares en Chile y que se requiere abordar una amplia agenda de investigación en los años venideros, que debe estar iluminada por la discusión especializada internacional en curso pero sobre todo por las necesidades derivadas de la implementación de una política decidida y coherente hacia estos actores, que podría impactar significativamente en la calidad de la educación en su conjunto”* (Weinstein, J. y Muñoz, G., 2012).

Por otro lado, en el apunte de la Agencia de Calidad de la Educación previamente citado, la Agencia reconoce deficiencias en la disposición de datos que faciliten el estudio del liderazgo en el contexto nacional en términos de calidad, cantidad y oportunidad, lo que desde su punto de vista se ha resuelto en parte con el interés y trabajo de distintos centros

de estudio por generar herramientas para medir el liderazgo escolar. El apunte presenta algunos ejercicios descriptivos mediante el uso de datos cuantitativos con la finalidad de motivar a los investigadores para profundizar en este fenómeno de interés (Agencia de Calidad de la Educación, 2014).

Considerando que no ha sido posible constatar evidencia contundente y clarificadora mediante el estudio del liderazgo directivo, y que a partir de las disposiciones de la Nueva Educación Pública Chile se encuentra en un periodo caracterizado por la necesidad de generar cambios en todo el sistema educativo, puede considerarse urgente la necesidad de profundizar en el entendimiento de las capacidades organizacionales relacionadas con el liderazgo, para fortalecer la implementación de programas y espacios de colaboración que permitan asegurar una educación equitativa, de calidad e inclusiva. Si bien, como se mencionó previamente, la tendencia en el fenómeno de estudio se ha enfocado principalmente al estudio del liderazgo directivo, existen perspectivas de liderazgo distribuido, en las que se adscribe la definición presentada más arriba, que consideran el liderazgo desde una perspectiva sistémica al interior de las escuelas. Profundizar en la comprensión del Liderazgo educativo en un sentido distribuido e integral, permitiría reconocer más allá de la visión de los directores, cómo se manifiesta el liderazgo en los establecimientos educacionales desde una visión sistémica; cómo los establecimientos educacionales desarrollan una visión compartida; cómo conceptualizan y materializan las disposiciones de la Reforma Educacional y la Nueva Educación Pública; cómo definen sus objetivos y metas en torno a los Servicios Locales de Educación y a partir de las directrices del Ministerio; cómo se organizan los establecimientos para aumentar su efectividad y dar cumplimiento a los estándares nacionales en un sentido integral; y cómo desarrollan

prácticas sostenibles que permiten el desarrollo de sus comunidades educativas locales de manera inclusiva y equitativa para desarrollar aprendizajes de calidad a través del tiempo.

Estudiar el liderazgo desde una perspectiva distribuida, permitiría integrar el entendimiento del liderazgo directivo, con el liderazgo ejercido por otros agentes educativos en los procesos de influencia. Permitiría aumentar el entendimiento de la relación entre liderazgo directivo y resultados de aprendizaje, reconociendo los dominios de influencia que median la relación entre las acciones de los directivos y lo que ocurre en el aula.

Si bien el fenómeno presenta gran amplitud conceptual, es necesario continuar investigando para contrastar paradigmas, teorías y modelos de análisis, con lo que es posible constatar en la práctica. Hoy en día, y como destaca la OCDE en su informe, es necesario desarrollar una visión sistémica integrada del sistema educativo (OCDE, 2017), por lo que indagar en una visión distribuida del liderazgo, puede servir tanto para la toma de decisiones en política educativa, como para ajustar los procesos y estándares mediante los cuales se transfieren las disposiciones ministeriales a los distintos establecimientos; puede ser útil a los establecimientos para mejorar sus capacidades de autogestión; útil a las distintas comunidades educativas, para aumentar su participación y rescatar el sentido de la educación en sus distintos niveles.

MARCO REFERENCIAL

Mediante el presente apartado se espera ofrecer una mirada acotada, pero útil para entender el fenómeno del liderazgo distribuido en el ámbito educativo en la actualidad. En el planteamiento del problema, se presentó una visión del contexto actual en el que se inserta. A continuación, se elabora una breve descripción de la evolución histórica de los conceptos de liderazgo, para luego realizar una integración en vías de conceptualizarlo desde una lógica distribuida. Finalmente se consignan y comentan algunas investigaciones, con la finalidad de sistematizar un punto de partida que permita ampliar la investigación del liderazgo distribuido en contextos iberoamericanos.

Evolución histórica del liderazgo en contextos educativos

El año 2016, el Centro de Estudios del Liderazgo Educativo (CEDLE) de la Universidad Diego Portales, publica el libro “Liderazgo Educativo en la Escuela – 9 miradas” en el que participan distintos referentes del liderazgo a nivel mundial. El libro representa un marco teórico y epistemológico muy nutrido, en el que se desarrollan distintas perspectivas sobre el panorama mundial del liderazgo educativo. En uno de sus capítulos, Tony Bush realiza un análisis de la evolución de las definiciones conceptuales del liderazgo como fenómeno de interés y estudio a través del tiempo (Bush y otros, 2016). Refiere que la teoría de liderazgo en cierta medida ha estado sujeta a las “modas”, y que dependiendo del momento histórico y las tendencias, no siempre visibles, la importancia que se asigna a los distintos modelos ha ido variando. Citando a Hallinger (1992), reconoce que en Estados Unidos, uno de los países que concentra el mayor volumen de investigación sobre liderazgo, las conceptualizaciones de liderazgo han ido cambiando a través de los años, en función de las

expectativas que se han depositado en los directores. Desde sus planteamientos destaca que en los 60' y 70', los directores eran considerados líderes gestores de las iniciativas de los gobiernos. Posteriormente, a mediados de los 80', el énfasis se puso en la capacidad de los directores para desarrollar los programas educativos de las escuelas, por lo que se instala el concepto de liderazgo instruccional. Esto cambia nuevamente durante los 90', donde la consideración de las escuelas como unidades responsables de promover cambios desde adentro hacia fuera, se tradujo en un aumento en la valoración del liderazgo transformacional, el que se caracteriza por una búsqueda activa por movilizar a otros actores clave para atender a las necesidades y prioridades de las escuelas (Bush y otros, 2016).

En el mismo libro, Jingping Sun, refiere que si bien el concepto de liderazgo transformacional no surge en el ámbito educacional, al ser redefinido para facilitar su aplicabilidad y transferencia, éste puede ser comprendido su sentido fundamental, el que apunta básicamente a identificar y aplicar prácticas con impacto en los resultados escolares, tanto a nivel de estudiantes como de docentes (Bush y otros, 2016). La autora, aludiendo a la base de datos PsycINFO², destaca además que es una de las conceptualizaciones de liderazgo que ha concentrado el mayor volumen de investigaciones a nivel mundial.

Augusto Riveros-Barrera (2012), de la Universidad de Alberta, Canadá, destaca que en sus inicios la tendencia de investigaciones ocupadas en estudiar el liderazgo en el ámbito educativo estuvo fuertemente marcada por el positivismo. Agrega que, como el foco de atención estaba puesto en la imagen “heroica” de los líderes formales, su estudio se centró

² PsycINFO corresponde a una Base de datos bibliográfica de la American Psychological Association (APA) que contiene citas y resúmenes de artículos de revista, libros, tesis doctorales e informes.

principalmente en las tipologías de los líderes más que en el entendimiento del liderazgo, bajo el supuesto que las organizaciones funcionarían alrededor de la influencia de unos pocos líderes formales, lo que aporta al entendimiento del liderazgo más como fenómeno psicológico que como fenómeno social.

Por otro lado, Bolívar (2010) reconoce que su desarrollo en el ámbito educativo se ha visto fuertemente influenciado por los conceptos de moda en el contexto empresarial. Destaca que entre todas las conceptualizaciones teóricas y prácticas, las que ha tenido mayor relevancia y utilidad en el mundo educativo han sido el liderazgo educativo, instruccional o pedagógico, ya que si bien ponen su atención principalmente en los líderes formales, su foco se sitúa en las prácticas que desarrollan para mejorar las condiciones organizacionales y las prácticas de los profesores, para impactar de forma mediada o indirecta en el aprendizaje de los estudiantes, lo que implicaría un activo rediseño o transformación de las condiciones presentes, en función del cumplimiento de metas en términos de enseñanza y aprendizaje.

Si bien al profundizar en la historia y evolución en la conceptualización del liderazgo en contextos educativos se puede reconocer que en sus distintas formas el foco se ha puesto en el liderazgo ejercido individualmente por líderes formales, desde hace algunos años se han desarrollado líneas de investigación interesadas en comprender el ejercicio del liderazgo de una forma distribuida.

Hacia una conceptualización del Liderazgo Distribuido

El constructo de liderazgo en un sentido distribuido, compartido o sistémico, presenta múltiples conceptualizaciones, lo que desde la perspectiva de distintos autores ha

complejizado su comprensión y aplicación (Maureira, Moforte y González, 2013; Bush y otros, 2016; Harris, 2012). A continuación se presenta una revisión del concepto desde el análisis de algunos referentes actuales en la materia, con el fin de reconocer aspectos centrales en la comprensión del constructo que faciliten su comprensión y aplicabilidad.

Benett (2003) y su equipo de investigadores, realizan una exhaustiva revisión de la literatura presente hasta el año 2002, indagando entre las distintas perspectivas y fuentes de información disponibles con la finalidad de reconocer los factores clave para comprender el liderazgo desde una perspectiva distribuida. A modo de síntesis, como producto de su revisión, presentan 3 elementos que reconocen como distintivos en la distribución del liderazgo. En primer lugar, destacan que representa una *“propiedad emergente de un grupo o red de individuos que interactúan”*, donde se produce una sinergia entre la iniciativa y experiencia del grupo en su conjunto, produciendo resultados mayores a la suma de las acciones de cada integrante del grupo. En segundo lugar, reconocen que el liderazgo distribuido se caracteriza por una *“apertura de los límites del liderazgo”*, lo que implica que los individuos y sus grupos de referencia deben ser vistos como contribuyentes al liderazgo, sin establecerse límites a priori sobre quien o quienes detentan influencias de liderazgo. Finalmente, desde el análisis de los investigadores una tercera cualidad alude a que el liderazgo distribuido *“implica la opinión de que las variedades de experiencia se distribuyen a través de muchos, no los pocos”*, ya que las capacidades y perspectivas estarían diseminadas a través de los grupos u organizaciones de referencia y no se concentrarían en los líderes formales. En este último punto, agregan que si bien en un momento determinado las iniciativas pueden ser generadas por alguien con mayor habilidad en un contexto particular, dado que las personas funcionan en sinergia en una cultura de

apoyo y confianza, los otros adoptarán y mejorarán estas habilidades en un sentido grupal (Benett y otros, 2003). Los autores advierten que el liderazgo distribuido puede considerarse una orientación analítica del liderazgo, en la que su sello distintivo es el reconocer el liderazgo “*como producto de la actividad conjunta o enfatizarlo como una propiedad emergente de un grupo o red*”, y que si se utiliza como uno de los enfoques preferidos por las políticas públicas, se debe prestar especial atención a sus desventajas y beneficios potenciales (Benett y otros, 2003, p. 10).

Por otro lado, James Spillane, uno de los referentes mundiales en torno al liderazgo distribuido, desarrolla junto a Melissa Ortiz, en el libro *Liderazgo Educativo en la Escuela – nueve miradas*, una conceptualización con los elementos que desde la visión de los autores caracterizan y distinguen el liderazgo distribuido de otras perspectivas, con la finalidad de ofrecer un marco comprensivo del liderazgo desde una lógica distribuida, que sirva de base para analizar el liderazgo y la gestión escolar. Los autores advierten que una de los mayores desafíos para asumir el liderazgo desde una perspectiva distribuida, se desprende de la multiplicidad de constructos existentes en la actualidad, los que la mayoría de las veces no se encuentran definidos de forma rigurosa. Entre sus ideas principales, destacan que el liderazgo debe ser entendido como una labor protagonizada por múltiples personas, las que pueden o no ocupar un cargo formal en la estructura de las organizaciones de referencia y cuyo foco está centrado en la docencia, ya que la enseñanza y el aprendizaje sería la “*función primordial de las escuelas*”. Distinguen 2 aspectos claves para configurar su perspectiva de liderazgo distribuido: *las prácticas de liderazgo, y aspectos relacionados entre el(la) director(a) y las demás personas* (Bush y otros, 2016).

Sobre las *prácticas de liderazgo*, argumentan que desde una perspectiva distribuida, las prácticas deben entenderse desde la interacción entre los distintos agentes educativos y su situación. Añaden que los individuos actúan en relación a otros, lo que está mediado por el lenguaje, las rutinas de la organización, las normas sociales, los procedimientos y las herramientas de trabajo. En este contexto, las interacciones no se expresan como conductas individuales, sino que son coproducidas entre el personal de la escuela y otros grupos de interés. A su vez, la situación contribuye a definir las prácticas, facilitando o inhibiendo la forma en que las personas interactúan (Bush y otros, 2016).

El segundo elemento que desde la perspectiva de los autores distingue el liderazgo desde una óptica distribuida, “*el director y las demás personas*”, se refiere a que tanto los directores formales de las escuelas, como el personal docente y otros agentes educativos externos a la organización formal – tal como apoderados, estudiantes y agentes de la comunidad – pueden asumir liderazgo de acuerdo a la actividad o situación, por lo que destacan que el liderazgo sobre las responsabilidades y prácticas no se desprende de la estructura formal de las organizaciones escolares (Bush y otros, 2016).

En concordancia con los elementos distintivos del liderazgo distribuido previamente expuestos y en el contexto de la Nueva Ley de Educación Pública, Ahumada y colaboradores (2016) describen que la unidad de análisis fundamental para comprender el liderazgo de manera sistémica, debiesen ser las prácticas que se generan en torno a la mejora escolar, las que estarían caracterizadas por su carácter relacional y socialmente construido en las cotidianidades de contextos particulares.

En el escenario nacional, Maureira, Garay y López (2015), pertenecientes a la Universidad Católica Silva Henríquez, Fundación Chile y Universidad de Chile respectivamente, realizan una revisión del estado del arte mediante una discusión teórica para distinguir qué enfoque de liderazgo distribuido destaca como referente de mejora escolar sostenida en contextos iberoamericanos. En su trabajo contrastan las perspectivas de distintos autores, reconociendo que el elemento esencial del liderazgo distribuido se refiere a una función de la organización mediante la cual se transfiere *“poder e influencia para converger en propósitos compartidos”*, donde la acción conjunta entre actividades de muchas personas que forman parte de la organización de referencia se orientan hacia el cambio y la mejora (Maureira, Garay y López, 2015).

Liderazgo distribuido e investigación

En el presente apartado se presentan algunas investigaciones en torno al liderazgo desde distintas conceptualizaciones que lo conciben de forma distribuida o compartida. Se comentan algunas fortalezas y debilidades, con la finalidad de reconocer oportunidades de aplicación en el contexto nacional.

Si bien el foco del presente trabajo no se orienta a establecer relaciones entre el liderazgo y el desempeño de los estudiantes, debido a que esta pretensión ha marcado una tendencia importante en la investigación, como punto de partida se consigna una breve referencia de este tipo de investigaciones.

En el ampliamente citado libro *“How leadership influences student learning”*, Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom (2004) refieren que los efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje de los estudiantes se fundamentan en 3 tipos de investigación. Reconocen un

primer tipo de investigación, cualitativa y basada en estudios de caso en contextos excepcionales. Advierten que una seria limitación de este tipo de estudios es que se ve limitada su capacidad para generalizar los resultados. Sin embargo, debido a la disponibilidad de información y al gran volumen de investigaciones publicadas en inglés, los autores realizan análisis cuantitativos sobre las mismas para extraer conclusiones a partir de la evidencia disponible. Reconocen una segunda fuente de evidencia basada en estudios a gran escala, que han utilizado metodologías cuantitativas para ponderar el efecto del liderazgo, de forma directa e indirecta (o mediada) en el rendimiento de los estudiantes. Y finalmente, un tercer tipo de investigación, estaría representado por estudios cuantitativos que buscan establecer relaciones específicas entre elementos desagregados o sub categorías de liderazgo, con el rendimiento de los estudiantes (Leithwood y otros, 2004).

En el contexto nacional, Andrea Horn y Javiera Marfán, ambas pertenecientes al Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), el año 2010 realizan una publicación en la que dan cuenta de las principales investigaciones realizadas en Chile entre los años 2000 y 2010, buscando establecer relaciones entre liderazgo escolar y resultados académicos, los que se adscriben a las corrientes de estudio de la eficacia escolar (Horn y Marfán, 2010). Si bien esta línea de investigación hasta ahora se ha centrado en la comprensión del liderazgo ejercido por líderes formales, principalmente directores(as), sin incorporar la conceptualización del liderazgo como un fenómeno social distribuido, parece importante consignar que desde la visión de las autoras, la evidencia nacional parece confirmar que el liderazgo educativo es capaz de impactar los resultados de los aprendizajes de forma indirecta (Horn y Marfán, 2010), es decir, produciendo cambios en las organizaciones escolares que finalmente se traducen en mayores resultados de aprendizaje, lo que es

consistente con la evidencia internacional (Anderson, 2010). Producto de su meta análisis y enfatizando los desafíos o limitaciones metodológicas, las investigadoras concluyen que si bien las investigaciones en la línea de la eficacia escolar logran demostrar una relación entre el liderazgo y los resultados de aprendizaje, no logran estimar la magnitud del efecto. Por otro lado, destacan que entre los 14 estudios revisados, en términos generales se observa una escasa elaboración teórica y lo que es quizás más significativo, muchas veces no se desarrolla una definición conceptual de qué se entiende por liderazgo educativo. Adicionalmente y en miras a fortalecer el desarrollo futuro de la investigación en Chile, reconocen la necesidad de elaborar diseños metodológicos mixtos para profundizar en la comprensión del fenómeno, ampliando a su vez lo que se entiende por efectividad, incorporando elementos que permitan elaborar una visión más integral de lo que significa la mejora educativa (Horn y Marfán, 2010).

A continuación se presenta el análisis de algunas investigaciones en distintos contextos con la finalidad de reconocer la forma en la que se ha abordado y conceptualizado el fenómeno desde una lógica distribuida, cuáles han sido los métodos, las herramientas y sus principales conclusiones.

El año 2010 se publica el estudio *“Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes”*, el que se desarrolla con la finalidad de buscar una visión de cómo el liderazgo escolar colaborativo contribuye a la mejora de la escuela a partir de una muestra de 193 escuelas primarias de Estados Unidos. El estudio presenta un diseño cuantitativo longitudinal, en el que se utilizaron encuestas para recoger datos durante un periodo de 4 años. Las encuestas incluyeron la caracterización de las escuelas y los participantes en

varios aspectos. Para recabar información respecto a la distribución del liderazgo, se utilizó un cuestionario que constó de 9 ítems, mediante los cuales se levantaron las percepciones de los docentes respecto a cómo se desarrollan los procesos de liderazgo en sus escuelas, a partir de 3 dimensiones: *toma de decisiones de colaboración centradas en la mejora educativa; compromiso, participación y responsabilidad compartida para el aprendizaje de los estudiantes; y participación a la hora de evaluar el desempeño académico de la escuela* (Hallinger y Heck, 2010). A su vez, se aplicaron cuestionarios para operacionalizar la capacidad de mejora de las escuelas, a partir de 8 sub escalas, entre las que se encuentran: *buscar maneras de implementar programas que promuevan el logro de los estudiantes a través del tiempo; involucrar al personal en la toma de decisiones; contar con personal docente calificado para las tareas y responsabilidades comprometidas en el propósito de la escuela; contar con servicios complementarios de apoyo académico y social para los estudiantes; y el contar con programas educativos vinculados con los estándares del plan de estudios del estado correspondiente* (Hallinger y Heck, 2010). Por su parte y para estimar los efectos del liderazgo distribuido, se consideró las variaciones en los puntajes de los estudiantes en las pruebas de matemáticas y lenguaje como medida de referencia. A partir del análisis de la información mencionada, la investigación se centró en poner a prueba 4 modelos de liderazgo distribuido para someter a prueba empírica las relaciones entre los distintos constructos. Entre sus principales resultados, se encontró que si bien el liderazgo distribuido no ejerce efectos directos sobre el aumento en el aprendizaje de los estudiantes, el cambio en el liderazgo colaborativo se relaciona positivamente con el cambio en las capacidades de la escuela. A su vez, el cambio en la capacidad de mejora en las escuelas, aumenta positivamente el rendimiento de los estudiantes en matemáticas (Hallinger y Heck, 2010). Lo anterior confirmaría los modelos que indican que el liderazgo

ejerce un efecto importante, pero indirecto en el aprendizaje de los estudiantes, el que estaría dado por variables mediadoras (Bolívar, 2010).

Del análisis del estudio previamente expuesto, se puede destacar que sigue la línea de las investigaciones que intentan establecer relaciones entre liderazgo y resultados de aprendizaje, pero que a diferencia de otras investigaciones, lo hace a partir de una conceptualización distribuida del liderazgo. Llama la atención la envergadura de la muestra, la consistencia del proceso longitudinal y la capacidad de trabajo, así como el interés de establecer relaciones entre las distintas variables y de someter distintos modelos de liderazgo distribuido a comprobación empírica. Por otro lado, en la publicación no se presentan los instrumentos utilizados ni se expone en detalle los procedimientos utilizados para establecer las relaciones entre las variables, por lo que se hace difícil ponderar la validez de constructo y los medios que permiten desarrollar las conclusiones.

Con el fin de caracterizar el constructo de liderazgo distribuido en Chile, el año 2016 se publica un estudio descriptivo y exploratorio denominado “Distribución del liderazgo en escuelas de Chile: un estudio exploratorio” (Maureira, 2014). El estudio, que forma parte de un estudio de mayor envergadura, se enfocó a analizar las percepciones que existen respecto a la distribución del liderazgo en una muestra de 43 escuelas primarias de Chile, las que fueron seleccionadas mediante un muestreo polietápico, basado en el índice de vulnerabilidad establecido por el MINEDUC en los tramos A y B. Las escuelas además debían cumplir con un segundo criterio de selección, basado en el logro de resultados SIMCE en octavo año básico, en matemáticas y lenguaje, que sean superiores a la media de sus grupos de referencia. Para recopilar la información, se aplicó un cuestionario elaborado a partir de una escala elaborada por la OCDE para la autoevaluación de los equipos y

establecimiento respecto a las prácticas de liderazgo distribuido, el que fue aplicado a directivos y docentes de los establecimientos. El cuestionario presenta una lista de 9 aseveraciones, y las respuestas se basan en escalas Likert en 2 categorías distintas para cada ítem, las que representan la situación actual y un futuro deseado. Si bien no se explicita en la publicación, al comparar el instrumento utilizado con las herramientas de trabajo presentadas por la OCDE en su informe de herramientas de trabajo (OCDE, 2009), se observan diferencias en los reactivos y las categorías de respuesta, por lo que se infiere que el instrumento fue adaptado.

Los resultados de la aplicación de los cuestionarios fueron analizados de manera descriptiva a partir de estadígrafos generales, destacando las frecuencias relativas, porcentajes, medidas de dispersión y tendencia central (Maureira, 2014). Si bien el autor no analiza los datos para extraer conclusiones de forma desagregada, al observar los resultados por ítem se observa que en la mayoría de ellos, los directivos y docentes responden que se encuentran actualmente en un nivel “suficiente”, el que corresponde a la categoría central de la escala, a la vez que reconocen que en un futuro deseable su valoración de cada una de las prácticas de liderazgo distribuido se concentra principalmente en la categoría “mucho”, la que corresponde al máximo nivel de valoración presentado en la escala. Es decir, del análisis de los resultados, en términos generales se puede inferir que si bien los directivos y docentes consideran que actualmente presentan un nivel suficiente de prácticas de liderazgo distribuido, definido a partir de las orientaciones de la OCDE, presentan a su vez brechas sobre la valoración que hacen de las mismas prácticas respecto a un futuro deseado.

Como se comentó en los párrafos destinados a generar una visión general e integrativa de los elementos centrales del concepto de liderazgo distribuido, uno de los componentes

fundamentales para su comprensión se basa en el entendimiento de las prácticas compartidas que se generan entre las interacciones de los grupos (Bush y otros, 2016). A continuación se presenta una investigación que intenta dar cuenta de las prácticas de liderazgo distribuido.

El año 2011 se publica un estudio realizado en Chile que tuvo por objetivo “*comprender las prácticas de liderazgo y aprendizaje organizacional que se dan durante el proceso de elaboración e implementación de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME)*” (Ahumada, López y Valenzuela, 2011, p. 263), los que representan una de las herramientas fundamentales para el aseguramiento de la calidad y equidad en el sistema de educación pública chilena, y que se basan en la planificación estratégica de los establecimientos para desarrollar ciclos de mejora continua en torno a objetivos, metas y acciones de impacto en los aprendizajes de los estudiantes (MINEDUC, 2017) Se utilizó una metodología cualitativa de tipo descriptiva e inductiva basada en el paradigma hermenéutico, con la finalidad de conocer las prácticas de liderazgo desde la visión de los propios participantes. La investigación presenta un diseño longitudinal, en el que se aplicaron entrevistas semi estructuradas y grupos focales para levantar la información. En el estudio participaron 6 escuelas básicas y 1 liceo de enseñanza básica y media, todos pertenecientes a comunas rurales de la quinta región y formalmente adscritos a la Ley SEP (Ahumada, López y Valenzuela, 2011). Los investigadores realizaron dos entrevistas en profundidad con el director DAEM de la comuna correspondiente, además de dos grupos focales con los(as) directores(as) de los establecimientos, y dos grupos focales con cada uno de los equipos encargados del diseño y gestión de los Planes de Mejoramiento Educativo en sus establecimientos. Esta información se sistematizó y analizó mediante la metodología de

análisis de contenido, utilizando el programa Atlas TI 5.0 (Ahumada, López y Valenzuela, 2011).

A partir de la información recopilada y teniendo en mente el interés por conocer el liderazgo desde la visión de los participantes del estudio en sus propias realidades, no se partió con categorías pre definidas sobre la distribución del liderazgo, sino que a partir de todos los datos recopilados se estableció una tipología de distribución de liderazgo basada en dos dimensiones: la *dimensión temporal*, alude a si las prácticas se encuentran previamente planificadas o si surgen a partir de los requerimientos del momento; y la *dimensión estructural*, la que enfatiza si la distribución de tareas y funciones deriva de la estructura organizacional formal en los establecimientos, o si se desprende de los requerimientos de acuerdo a la tarea (Ahumada, López y Valenzuela, 2011). A partir de estas 2 dimensiones, se elaboró una tipología de 4 estilos de liderazgo: el *liderazgo distribuido estratégicamente*, en el que las tareas se asignan de acuerdo a la estructura formal y de forma planificada; el *liderazgo distribuido tácticamente*, en el que la distribución de tareas se realiza a partir de la estructura organizacional pero de acuerdo a los requerimientos de la tarea; el *liderazgo distribuido pragmáticamente*, en el que no es la estructura organizacional, sino las tareas quienes priman a la hora de reconocer quienes son las personas más idóneas para asumirlas; y finalmente el *liderazgo distribuido espontáneamente*, en el que ni la estructura organizacional ni la planificación previa resultan relevantes, sino que durante el flujo de acciones vinculadas con las tareas, los integrantes de los equipos evalúan sus capacidades para dar respuesta a las contingencias. A partir de los resultados, los investigadores concluyen que durante la elaboración e implementación de los Planes de Mejoramiento Educativo, los equipos presentan formas

distintas de distribuir el liderazgo y asignar tareas, y que más que existir un solo tipo de liderazgo este emerge de acuerdo a las circunstancias. Agregan que en los procesos de asignación de tareas, resulta trascendente reconocer las relaciones sociales de colaboración vinculadas con el funcionamiento de los equipos y la realización de las tareas, las que serían fundamentales para el desarrollo del aprendizaje de cada unidad organizacional y entre organizaciones, lo que se conoce como aprendizaje en Red (Ahumada y otros, 2016). Finalmente, advierten que sus resultados deben ser considerados con cautela, ya que siendo consecuentes con la metodología de base, no se buscó generalizar resultados hacia otros contextos, y mucho menos establecer relaciones causales a partir del fenómeno de estudio, por lo que destacan la necesidad de ampliar este tipo de estudios en contextos distintos (Ahumada, López y Valenzuela, 2011).

El estudio descrito se considera relevante, ya que se ocupa en describir de qué forma se distribuye el liderazgo actualmente en distintos contextos del país. Si bien no describe las prácticas mediante las cuales interactúan los equipos, desarrolla una tipología sencilla y práctica para comprender cómo se distribuyen las tareas. Sin embargo, para fortalecer la concepción de liderazgo desde una perspectiva distribuida, habría sido interesante describir los propósitos que comparten los equipos para realizar la asignación de tareas, ya que esto último por sí solo no representa necesariamente una forma de distribución del liderazgo y podría confundirse con la asignación de tareas desde otras lógicas de ejercicio del liderazgo.

Por otro lado, resulta muy relevante destacar que indagar en las prácticas de liderazgo distribuido desde la configuración e implementación de los PME, adquiere gran relevancia, ya que por disposición Ministerial deben ser elaborados y monitoreados de forma participativa (MINEDUC, 2017), por lo que aumentar la comprensión sobre las prácticas de

liderazgo distribuido en distintos equipos de trabajo puede ser útil para contribuir al entendimiento de qué están haciendo los equipos para definir e implementar oportunidades de mejora. Por otro lado, al estudiar las prácticas de liderazgo parece conveniente reconocer cómo es conceptualizado el liderazgo al interior de los establecimientos, ya que si no es interpretado desde una lógica distribuida, difícilmente facilitarán las interacciones entre las personas bajo esta lógica. (Bush y otros, 2016).

Una investigación publicada el año 2017, se enfocó en conocer las percepciones sobre la práctica del liderazgo distribuido en una muestra de 23 directores de escuelas primarias de la comunidad autónoma de Madrid. A partir de una metodología mixta, se elaboró un cuestionario de 54 reactivos con respuestas graduadas mediante una escala Likert, el que fue sometido a la validación de expertos para asegurar la validez de constructo. El cuestionario está compuesto por 4 dimensiones de liderazgo distribuido: *visión, misión y objetivos compartidos*, referida a que todos se encuentren comprometidos con el sentido, propósito y objetivos de la escuela; *prácticas de liderazgo distribuidas*, la que alude a la convicción de la suma de las acciones entre los colaboradores representa más que la suma de las partes en sentido desagregado, y que el trabajo desde una lógica participativa genera aprendizajes para toda la escuela; *desarrollo profesional de los docentes*, entendida como la reflexión y el diálogo para potenciar las habilidades y conocimiento de los docentes; y finalmente, *toma de decisiones compartidas en la organización*, referida al trabajo bajo dinámicas de cooperación en el desarrollo de distintas prácticas (García, I. 2017).

Entre sus resultados, destacan que la mayor parte de los directores estuvieron de acuerdo en la distribución del trabajo de acuerdo a las competencias, y a que el trabajo colaborativo representa una forma de aumentar la productividad de las escuelas. Además, se observó un

alto nivel de acuerdo valorar el trabajo colaborativo como una fuente de aprendizaje para las personas y la organización de forma integrada, reconociendo que las formas de liderazgo participativo se hacen necesarias y funcionan mejor en tareas complejas, donde es necesario contar con todo el potencial de conocimiento de la escuela, por lo que el trabajo distribuido resultaría mayor a la suma de las partes. Por otro lado, si bien la mayoría estuvo de acuerdo, no todos los directores estuvieron de acuerdo con formas compartidas de liderazgo. Finalmente, a partir de los resultados los investigadores concluyen que “*el liderazgo distribuido es aceptado por la mayoría de los directores de las escuelas de Madrid*” (García, I. 2017).

El estudio anterior resulta relevante, considerando que los(as) directores(as) ocupan una posición formal de poder y responsabilidad sobre el logro de objetivos y metas en sus respectivos establecimientos educacionales, lo que en la educación pública en Chile actualmente se formaliza mediante convenios de desempeño (MINEDUC, 2016b), por lo que las percepciones que tengan sobre el ejercicio distribuido del liderazgo, pudieran facilitar o inhibir la forma en que las personas interactúan (Bush y otros, 2016). Si bien el estudio presenta 4 dimensiones claramente operacionalizadas, llama la atención que el análisis se centra principalmente en los reactivos de forma desagregada, y debido a que no exponen todos los resultados en la publicación, resulta difícil estimar las percepciones de los directores a partir de las categorías propuestas. Aun así, su objeto de estudio parece interesante para efectuar aproximaciones que permitan reconocer las condiciones actuales para el ejercicio del liderazgo distribuido.

El año 2017 se publica el estudio “*El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes*”, el que se presenta como un modelo de

investigación innovador para en el entendimiento del liderazgo vinculado a los procesos de mejora. La investigación se desarrolla en una escuela pública española, definida desde sus inicios como una comunidad de aprendizaje, la que se considera de amplia heterogeneidad y complejidad debido a que en ella participa una gran población inmigrante de distintas culturas. Destaca el hecho de que en la cultura organizativa de la escuela, se conforman micro comunidades de “*pequeños, medianos y mayores*”, las que cuentan con la participación de un docente, que a la vez se integra en el equipo directivo, en lo que denominan “*equipo de liderazgo ampliado*”, cuya función es dirigir, gestionar y tomar decisiones, lo que en otros contextos normalmente se atribuye a las figuras del equipo directivo y/o los(las) directores(as). Debido a que en ella existe un gran sentido de pertenencia y participación respecto al proyecto educativo, el poder se encuentra distribuido y los procesos de gestión se basan en fundamentos democráticos y participativos, lo que se extiende también a las familias, por lo que los autores destacan que el liderazgo también tiende a ser distribuido (Castillo, Puigdellivol y Antúnez, 2017).

La investigación tuvo por objetivo “comprender los significados y alcances del fenómeno del liderazgo y sus repercusiones en la mejora del proyecto educativo de la comunidad de aprendizaje”, por lo que se desarrolló bajo una metodología cualitativa. Se utilizaron 4 herramientas para la obtención de datos: revisión de documentos, observación participante, entrevistas en profundidad y grupos de discusión, las que fueron aplicadas a distintos participantes de la comunidad, incluidas las familias. Debido al gran volumen de datos, se utilizó el programa Atlas TI en su versión 5.3, para luego generar un proceso sistemático de codificación en distintas etapas. La investigación permite reconocer distintos elementos del liderazgo (distribuido) que son relevantes para la mejora y sostenibilidad del proyecto

educativo. Entre ellos, y por su correspondencia con los elementos centrales definidos para el liderazgo distribuido, se encuentran: *liderazgo pedagógico compartido*, descrito como aquel que se orienta a mejorar los aprendizajes de los estudiantes y en el que participa toda la comunidad educativa; *liderazgo docente*, entendido como el auto reconocimiento y el ejercicio del liderazgo entre la plana docente y en torno al proyecto educativo; *liderazgo participativo de las familias voluntarias*, entendido como el ejercicio voluntario del liderazgo ejercido por las familias, sin existir una obligación de por medio. En cuanto a la valoración del liderazgo, la mayor parte de los participantes lo valora y describe en términos distribuidos, caracterizándolo por medio de distintas capacidades, tales como la capacidad de escucha, diálogo y comunicación; la capacidad de trabajar en grupos; la capacidad reflexiva, creativa y organizativa (Castillo, Puigdellivol y Antúnez, 2017).

Este estudio destaca por su interés en comprender el fenómeno del liderazgo como parte constitutiva de la cultura de la escuela, el que parece ser uno de los elementos centrales que permiten sostener las prácticas que dan forma al proyecto educativo. Utiliza distintas herramientas de indagación e incorpora participantes de toda la comunidad de aprendizaje, lo que permite contrastar los relatos y definir elementos comunes. A su vez, reconoce el fenómeno como es construido, interpretado y experimentado por sus propios actores sociales, lo que permite aumentar el conocimiento de la escuela desde las prácticas que definen sus propios sellos.

ELABORACIÓN CONCEPTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

A continuación se presentan las definiciones que orientan la presente investigación.

1. Objeto de Estudio: Percepciones de distribución del liderazgo en establecimientos de educación pública de la comuna de San Pedro de la Paz.

2. Objetivo General: Analizar las percepciones de distribución del liderazgo en establecimientos de educación pública de la comuna de San Pedro de la Paz.

3. Objetivos Específicos:

3.1 Identificar las percepciones de distribución del liderazgo en establecimientos de educación pública de la comuna de San Pedro de la Paz.

3.2 Describir las percepciones de distribución del liderazgo en establecimientos de educación pública de la comuna de San Pedro de la Paz.

3.3 Analizar las percepciones de distribución del liderazgo en establecimientos de educación pública de la comuna de San Pedro de la Paz.

4. Supuestos:

4.1 En las escuelas, existen percepciones que indican bajos niveles de distribución de liderazgo en la situación actual.

4.2 En las escuelas, valoran como importante la distribución del liderazgo en un futuro preferido.

4.3 Existen brechas entre las percepciones de la distribución del liderazgo en la actualidad, y la valoración respecto a un futuro preferido.

DISEÑO METODOLÓGICO

1. Tipo de Investigación:

Dado el estado del arte en torno al liderazgo distribuido, la presente corresponde a una investigación **básica**, ya que busca ampliar el conocimiento sobre el fenómeno de estudio, sin la pretensión de que estos conocimientos sirvan directamente para la toma de decisiones o la resolución de problemas concretos.

2. Propósito de la Investigación:

La investigación presenta un diseño **no experimental**, ya que se busca conocer las percepciones en torno al liderazgo distribuido tal como se manifiesta en su contexto y sin manipular variables de manera deliberada (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2006). La investigación es a su vez **exploratoria**, ya que busca analizar el fenómeno de estudio en contexto, y no existen mayores antecedentes que permitan conocer de antemano cómo es percibido el liderazgo distribuido en las instituciones de educación pública de San Pedro de la Paz.

En cuanto a la dimensión temporal, corresponde a una investigación **transversal**, ya que se busca conocer las percepciones sobre la distribución del liderazgo en un momento determinado (Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2006).

3. Enfoque:

El análisis y procesamiento de la información recopilada, se realizará mediante un enfoque **cuantitativo**. Se utilizarán estadígrafos descriptivos que permitan analizar la información

recopilada para finalmente establecer conclusiones. Sin embargo y debido a que la investigación es fundamentalmente exploratoria, no se busca caracterizar ni representar a una población particular, por lo que los resultados deben ser considerados para la muestra en su contexto particular. Es decir, los resultados no son extrapolables a la población o a una muestra distinta a la que participa del presente estudio.

4. Diseño Muestral:

En la presente investigación se busca identificar, describir y analizar las percepciones de distintos actores sociales de las escuelas, por lo que en términos de diseño muestral se define lo siguiente:

-Unidad de análisis: Percepciones sobre la distribución del liderazgo.

-Unidad de observación: Directores(as), equipos de gestión y docentes.

-Unidad de información: Directores(as), equipos de gestión y docentes.

-Muestreo: Para la elección de la muestra y considerando aspectos prácticos para el proceso de levantamiento de información, se optó por un muestreo no probabilístico, ya que no queda en manos del investigador la posibilidad de elegir sobre qué establecimientos se aplicará el estudio.

Para acceder a la muestra, durante enero de 2019 se realizó el contacto telefónico con el DAEM de la Comuna de San Pedro de la Paz. Posteriormente, se realizaron dos visitas donde se presentó el estudio a representantes técnicos de la institución, con la finalidad de clarificar el alcance y propósito de la investigación. Posteriormente y durante los primeros días de marzo de 2019, se envió una carta al director para formalizar el requerimiento de

acceso a la muestra (ver anexos). Si bien se solicitó realizar el estudio en 6 de los 11 establecimientos de administración municipal en la comuna, el DAEM accede a participar del estudio y asigna 3 establecimientos, argumentando que de acuerdo a los plazos y debido a criterios prácticos resultaría difícil incluir un mayor número de establecimientos, lo que se constata durante la etapa de recolección de datos. Adicionalmente, se acuerda realizar una presentación de los resultados en la comuna, una vez finalizado, validado y aprobado el estudio.

Para realizar las visitas a los establecimientos, fue necesario realizar llamadas telefónicas para coordinar una primera visita enfocada a presentar el estudio, resolver dudas y consignar aspectos prácticos para el levantamiento de información. Durante las visitas iniciales y en cada uno de los establecimientos, el estudio fue presentado a las directoras y los equipos de gestión, quienes manifestaron su interés en el fenómeno de estudio y se ofrecieron para coordinar el levantamiento de datos con los 3 subgrupos que representan las unidades de observación e información.

El proceso de recolección de datos se realizó entre el 3 y el 19 de abril de 2019, para lo que fue necesario realizar entre 3 y 4 visitas a cada uno de los establecimientos.

Los establecimientos que participaron del estudio son:

1. Escuela Darío Salas Marchant.
2. Escuela Luis Alberto Acevedo.
3. Escuela Miguel José Zañartu.

La muestra que forma parte del presente estudio, está compuesta por las directoras de los establecimientos, representantes de los equipos de gestión y docentes, de acuerdo a la siguiente proporción:

Subgrupo	N° de personas	% de la muestra
Directoras	3	5
Equipos de Gestión	11	18,3
Docentes	46	76,6
TOTALES	60	100%

5. Recogida de información:

La recogida de información se realizó mediante un **Cuestionario**. El instrumento fue elaborado y publicado por la OCDE el año 2009, con la finalidad de ofrecer herramientas de trabajo concretas que permitan evaluar los aspectos definidos por la Organización, para mejorar el liderazgo escolar en el escenario actual (OCDE, 2009). Se ha seleccionado un apartado que se enfoca directamente a conocer las percepciones de las personas en torno a la distribución del liderazgo. El instrumento en su versión original consta de 10 reactivos que dan cuenta de distintos aspectos de la distribución del liderazgo en contextos educativos.

La OCDE recomienda que los ítems sean adaptados en términos de vocabulario de acuerdo a las particularidades de las unidades de información y el contexto específico en que se aplique. Por esto, el instrumento fue sometido al análisis de expertos para determinar qué elementos debían adaptarse. De esta forma, se reemplazaron las palabras “maestro” por la acepción “docente”, y se reemplazó la denominación “consejos escolares” por “equipos

directivos”. A su vez y durante el proceso de análisis del instrumento, se decidió agregar un nuevo ítem al cuestionario. El ítem número 11, se enfoca a conocer las percepciones sobre la existencia de políticas propias de las escuelas para el desarrollo y el ejercicio del liderazgo, con la finalidad de aportar información complementaria a los demás ítems. Debido a que el instrumento representa un apartado de un documento que contiene otros elementos adicionales, fue necesario transcribir el cuestionario. La versión transcrita y utilizada en la presente investigación, se encuentra en los anexos.

Los reactivos del cuestionario se presentan bajo la forma de afirmaciones, presentando 2 modalidades de respuesta. La primera de ellas, solicita evaluar el nivel de acuerdo/desacuerdo con la afirmación mediante una escala likert, reflejando en qué medida la persona considera que dicho aspecto de la distribución del liderazgo se encuentra presente en las escuelas en la Situación Actual. Las 5 categorías de respuesta transitan desde la posición “Fuertemente de acuerdo”, hasta la opción “En fuerte desacuerdo”. Esta categorización, permite conocer las percepciones sobre la distribución del liderazgo escolar, situando a las personas en el presente. Para realizar el análisis de las respuestas, las 5 categorías iniciales se reducen a 3 nuevas categorías: “de acuerdo”, “inseguro(a)” y “en desacuerdo”.

Por otro lado, la segunda modalidad de respuesta, solicita asignar un nivel de importancia a los mismos reactivos, considerando en qué medida cada uno de ellos sería importante para mejorar el liderazgo escolar en un Futuro Preferido. La escala Likert, ofrece opciones de respuesta que van desde “Crucial”, hasta “No importante en absoluto”. Esta categorización por su parte, permite conocer las percepciones sobre la importancia que se atribuye a los distintos aspectos del liderazgo distribuido contenidos en los ítems, situando a las personas

en un futuro deseable. Al igual que en la escala de la situación actual, para analizar las percepciones de un futuro preferido, las 5 categorías de respuesta iniciales se reducen a 3 nuevas categorías: “importante”, “menos importante” y “sin importancia”.

Para realizar la aplicación del cuestionario, la OCDE recomienda que en primera instancia se presente el contexto y propósito del instrumento. Por esto, durante las visitas a las escuelas y previo a la aplicación de los cuestionarios, se realizó una presentación del instrumento, destacando los aspectos centrales del liderazgo desde una lógica distribuida, y contextualizando la investigación en el escenario de la Nueva Educación Pública.

6. Plan de Análisis:

Luego de la aplicación de los cuestionarios, las respuestas fueron tabuladas en una planilla Excel con la finalidad de consolidar los datos. Posteriormente y para la etapa de procesamiento, se cargó la información en el programa estadístico R Project, con el que se calcularon los estadígrafos descriptivos que son utilizados para el análisis. A su vez y mediante el mismo software, se generaron gráficos e histogramas que permiten complementar el análisis de los estadígrafos desde una perspectiva gráfica que sintetiza la información en sus distintas categorías.

En el siguiente apartado se consigna el proceso de cada nivel de análisis desarrollado en la presente investigación.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con la finalidad de facilitar el entendimiento y la racionalización de los resultados, se ha optado por analizar los datos de la siguiente manera:

1. *Analizar las percepciones sobre la Situación Actual del liderazgo*, categorizando los distintos aspectos del Liderazgo Distribuido considerados en el Instrumento, desde aquellos que presentan un mayor nivel de Acuerdo, hasta aquellos aspectos con menor nivel de Acuerdo. Los ítems se presentan y analizan mediante un ranking

2. *Analizar las percepciones sobre un Futuro Preferido para mejorar el liderazgo escolar*, categorizando los distintos aspectos del Liderazgo Distribuido considerados en el Instrumento, desde aquellos que presentan un mayor nivel de Importancia, hasta aquellos aspectos con menor nivel de Importancia, lo que se presenta y analiza mediante un ranking.

3. *Analizar las brechas* que existen entre la Situación Actual y un Futuro Preferido en los distintos aspectos del Liderazgo Distribuido considerados en el Instrumento, categorizando los ítems desde aquellos en que se reconoce una mayor brecha hasta aquellos ítems en que se observan brechas de menor magnitud. En este caso y al igual que en los 2 casos anteriores, la presentación y el análisis de los reactivos se realiza a partir de un ranking.

A continuación se presentan estos 3 niveles de análisis por separado, para posteriormente presentar un análisis integrado que permita contrastar los supuestos con la evidencia recopilada durante la investigación.

1. Análisis de las percepciones sobre la Situación Actual del liderazgo:

Descripción del proceso de análisis:

Como punto de partida, se organizan los distintos ítems en orden decreciente de acuerdo a las **medias aritméticas** para la muestra global. Este primer paso permite visualizar en términos generales, los ítems organizados en función del nivel de Acuerdo respecto a la Situación Actual del liderazgo escolar. Para conocer los detalles sobre la **dispersión** del nivel de acuerdo con cada ítem, en cada uno de ellos se analizan los porcentajes en las distintas categorías de respuesta. Finalmente, el análisis se complementa con la dispersión por sub grupos: directores(as), equipos de gestión y docentes. Este último paso, permite reconocer cómo se distribuyen las percepciones en cada sub grupo particular, complementando los pasos anteriores.

Presentación del Ranking - Situación Actual del liderazgo escolar:

A continuación se presenta la categorización de los distintos ítems del instrumento, organizados desde el que es percibido con mayor nivel de Acuerdo hasta el percibido con un menor nivel de Acuerdo respecto a la situación actual. Es importante destacar que la escala de respuestas comprende valores entre 1 y 3, donde 3 representa la categoría “De acuerdo”, 2 representa la categoría de “Inseguro(a)” y 1 representa la categoría “En desacuerdo”. Debido a que la categorización inicial se establece a partir del promedio en las respuestas de la muestra general, la escala representa un continuo entre 1 y 3.

Tabla 1: Ranking – Situación Actual del Liderazgo escolar.

Posición Ranking	Transcripción del ítem	\bar{x} Respuestas	N° Ítem en Cuestionario
1°	Los equipos de personal especialista en distintas materias, se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales (por ejemplo, el equipo de gestión).	2,68	7
2°	Las funciones y las relaciones de directores, equipos de gestión y docentes son claras.	2,6	3
3°	Los miembros de los equipos directivos y los equipos de gestión, tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares.	2,58	6
4°	Los integrantes del equipo de gestión y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.	2,57	8
5°	Los docentes son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer el cumplimiento de metas institucionales.	2,35	4
6°	Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en las escuelas.	2,32	1
7°	Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.	2,27	10
8°	Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.	2,22	5
9°	El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la política existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).	2,22	9
10°	La escuela, cuenta con una política interna para el desarrollo y el ejercicio del liderazgo.	1,98	11
11°	Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.	1,67	2

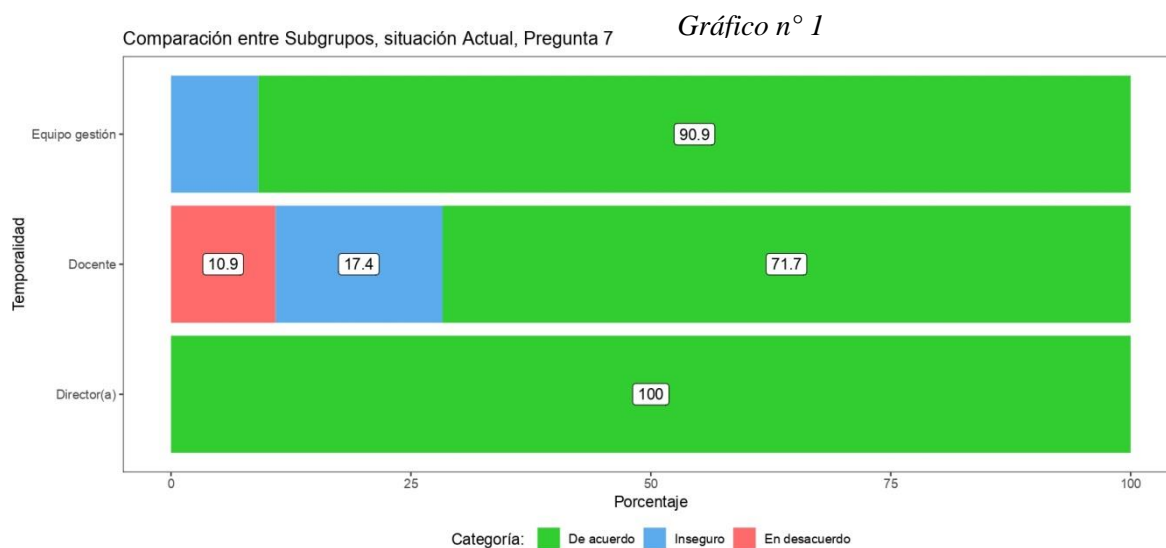
Análisis del Ranking – Situación Actual del liderazgo escolar:

1• Los equipos de personal especialista en distintas materias, se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales (por ejemplo, el equipo de gestión).

La medida de tendencia central indica que para la muestra este es el aspecto con mayor Acuerdo en la Situación Actual del liderazgo.

Al analizar el comportamiento de las respuestas, se aprecia que un 76,7% de la muestra manifiesta estar de acuerdo en que ***los equipos de personal especialista en distintas materias, se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales (por ejemplo, el equipo de gestión).***

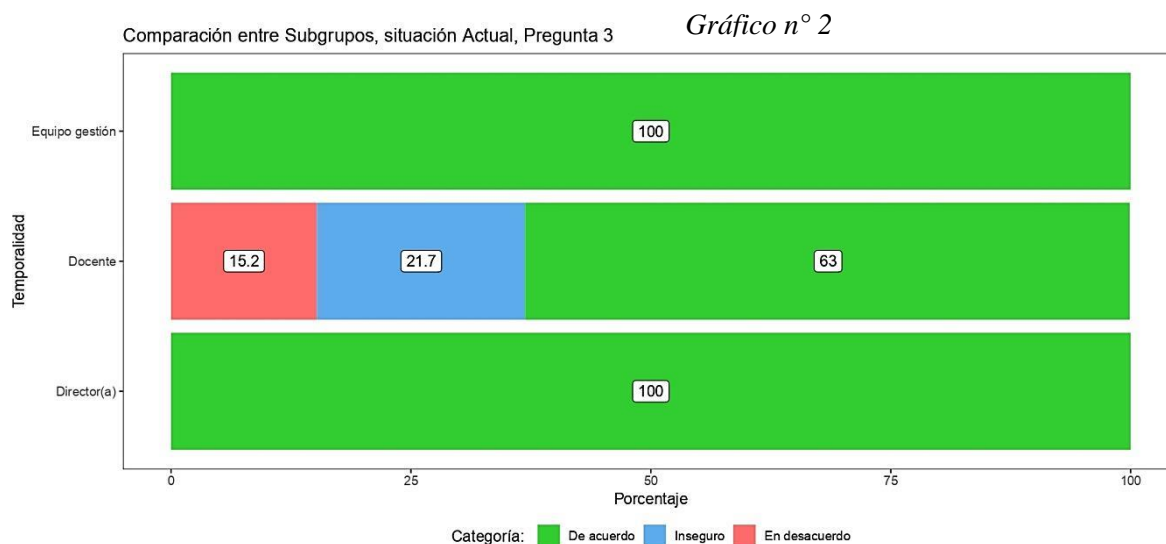
El Gráfico n°1 presenta la dispersión de las respuestas, categorizadas en los 3 subgrupos considerados en la investigación. Destaca que un 100% de los directores(as) manifiesta estar de acuerdo en este ítem, mientras los equipos de gestión registran un 90,9% de acuerdo. Por su parte, el subgrupo de docente presenta la mayor dispersión, con un 71,7% de acuerdo, un 17,4% de las respuestas en la categoría de Inseguro(a), y un 10,9% en la categoría de Desacuerdo.



2° Las funciones y las relaciones de directores, equipos de gestión y docentes son claras.

Este aspecto ocupa la segunda posición en el ranking establecido a partir de la tendencia central. Al observar la dispersión de las respuestas en la muestra general, se aprecia que un 71,7% de la muestra indica estar de acuerdo con este ítem, mientras un 16,7% indica estar inseguro(a), y un 11,7% manifiesta estar en desacuerdo.

Al observar la dispersión por subgrupos, destaca que el 100% de los(as) directores(as) y los equipos de gestión manifiestan estar de acuerdo en que *las funciones y las relaciones de directores, equipos de gestión y docentes son claras*. Como se observa en el Gráfico n° 2, en este ítem la dispersión de las respuestas se concentra en el subgrupo de docentes, donde un 63% percibe estar de acuerdo con esta afirmación en la situación actual del liderazgo, mientras un 21,7% indica estar inseguro(a) y un 15,2% indica estar en desacuerdo. Por lo tanto, si bien el ítem se ubica en la segunda posición de acuerdo respecto a la distribución del liderazgo en la situación actual, con un 100% de acuerdo entre directores(as) y equipos de gestión, existen diferencias entre las percepciones de los docentes y a la vez, sus percepciones son distintas a las de los 2 subgrupos anteriores.

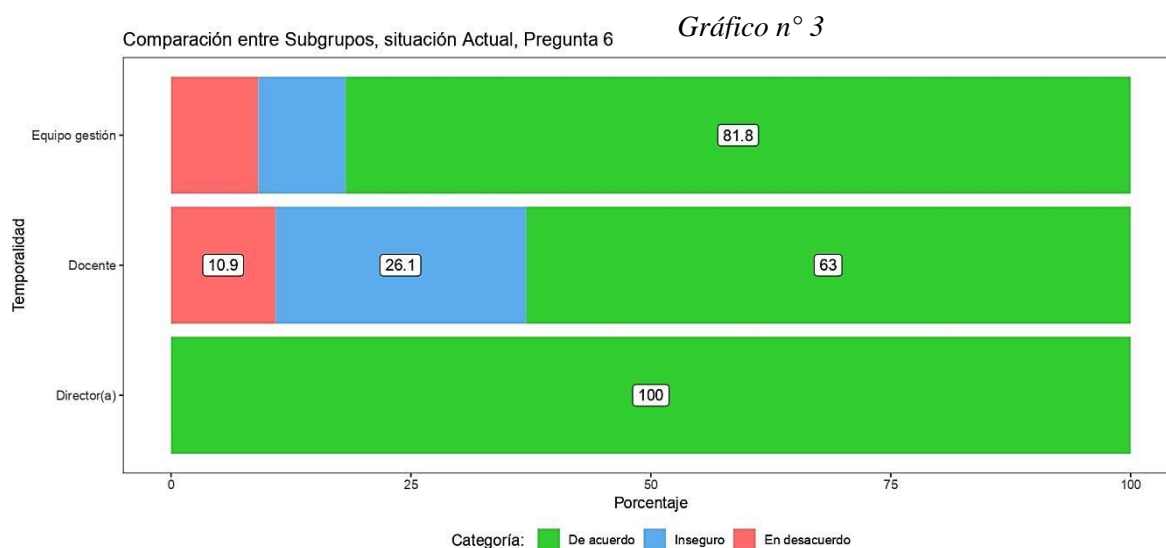


3° Los miembros de los equipos directivos y los equipos de gestión, tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares.

Con un 68,3 % de acuerdo en la muestra general, este aspecto se ubica en la tercera posición del ranking de la distribución del liderazgo en la situación actual. Destaca que un 21,7% de la muestra general percibe estar inseguro(a) con esta afirmación, mientras solo un 10% no está de acuerdo en este aspecto de la distribución del liderazgo en el presente.

Al observar la dispersión de las respuestas por subgrupos, se reconoce nuevamente que la mayor dispersión se encuentra entre los docentes. Mientras el 100% de los(as) directores(as) y el 81,8% de los equipos de gestión perciben que *los miembros de los equipos directivos y los equipos de gestión, tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares*, un 63% de los docentes está de acuerdo con esta afirmación, un 26,1% percibe estar inseguro(a) y un 10,9% está en desacuerdo.

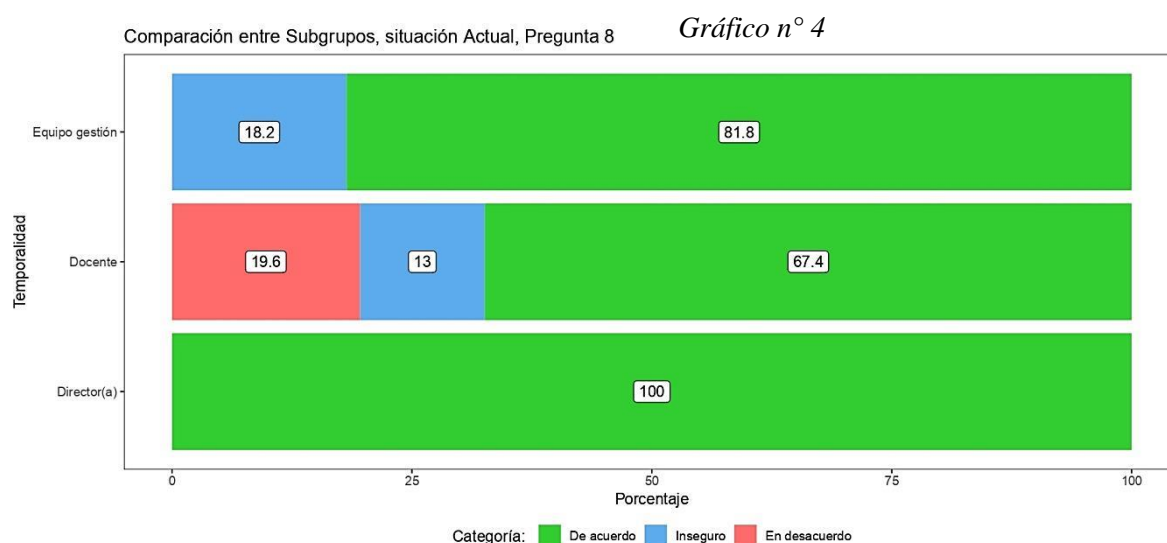
El Gráfico n° 3 representa la dispersión de las respuestas en los 3 subgrupos.



4° Los integrantes del equipo de gestión y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.

Este ítem se ubica en la cuarta posición del ranking elaborado a partir de las tendencias centrales, con un 71,7% de acuerdo, un 13,3% en la categoría inseguro(a) y un 15% en desacuerdo para la muestra general.

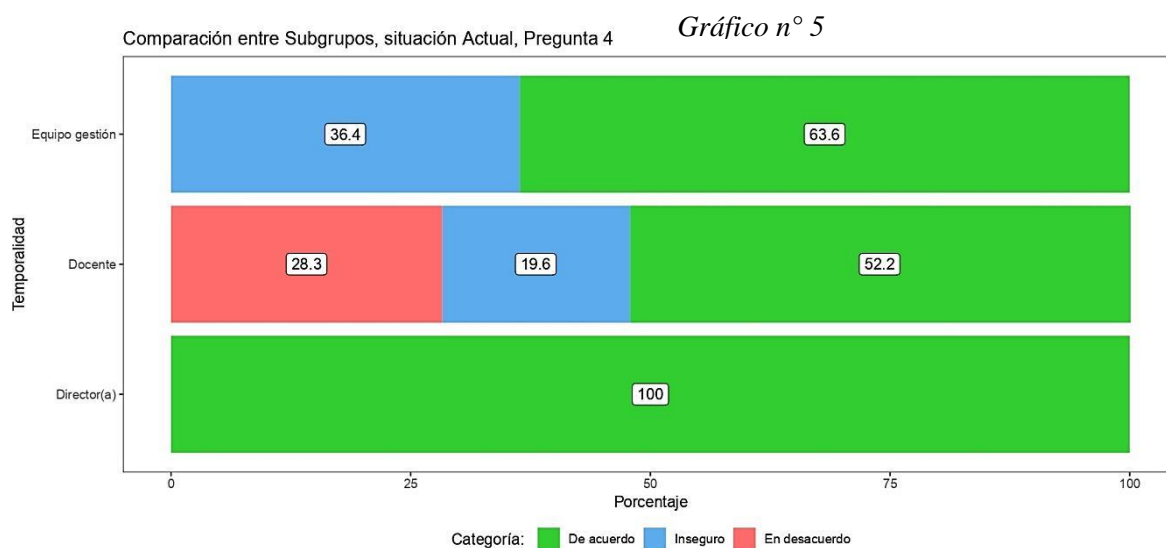
Al apreciar la dispersión en el Gráfico n° 4, se reconoce nuevamente que la mayor dispersión en las respuestas se encuentra en el sub grupo de docentes. Mientras los(as) directores(as) presentan un 100% de acuerdo y los equipos de gestión un 81,8% de acuerdo, un 67,4% de los docentes perciben estar de acuerdo en que *los integrantes del equipo de gestión y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo*. La dispersión indica por su parte que un 13% de los docentes y un 18,2% de los equipos de gestión se muestran inseguros frente a esta afirmación, y un 19,6% de los docentes están en desacuerdo con este aspecto de la distribución del liderazgo en la situación actual.



5° Los docentes son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer el cumplimiento de metas institucionales.

Con una diferencia de 15% menos en el nivel de acuerdo para el grupo general respecto al ítem anterior, este ítem se encuentra en la quinta posición del ranking. Para la muestra general se observa una mayor dispersión que en lo ítems previos, con un 56,7% de acuerdo en que *los docentes son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer el cumplimiento de metas institucionales*. En el mismo nivel de análisis, un 21,7% percibe estar inseguro(a) con esta afirmación, y un 21,7% percibe estar en desacuerdo.

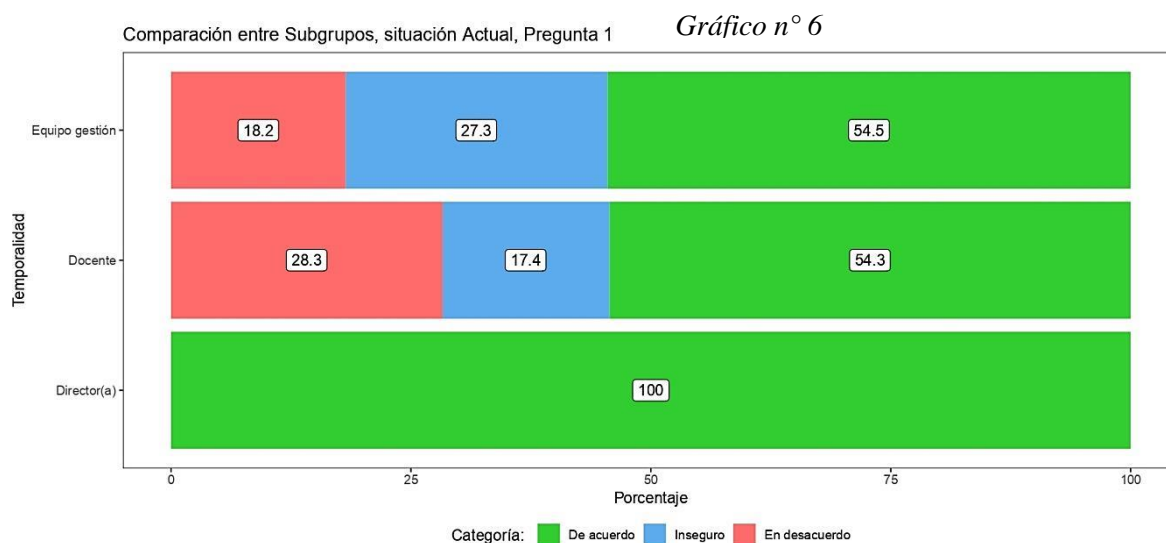
La dispersión por subgrupos muestra que si bien el 100% de los(as) directores(as) está de acuerdo en que en la situación actual se alienta a los docentes a participar en el liderazgo, un 63,6% de los equipos de gestión y solo un 52,2% de los docentes está de acuerdo con esta percepción. Como se observa en el Gráfico n° 5, el 36,4% de los equipos de gestión y el 19,6% de los docentes se muestra inseguro(a), mientras el 28,3% de los docentes percibe estar en desacuerdo con este aspecto de la distribución del liderazgo en el presente.



6° Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en las escuelas.

Este ítem, que en términos teóricos representa una apreciación general de la escala de distribución de liderazgo, se ubica en la sexta posición del ranking elaborado a partir de las tendencias centrales. Si bien presenta un 56,7% de acuerdo para el grupo general, al igual que el ítem que ocupa la quinta posición, en este aspecto de la distribución del liderazgo se observa una mayor proporción de desacuerdo, el que alcanza un 25%.

En cuanto a la dispersión por subgrupos, al igual que en los ítems previamente mencionados en el ranking, los(as) directores(as) presentan un 100% de acuerdo con esta afirmación en la situación actual, mientras los equipos de gestión y docentes presentan una proporción considerablemente más baja de acuerdo, correspondiente a un 54,5% y 54,3% respectivamente. A su vez, un 27,3% de los equipos de gestión y un 17,4% de los docentes perciben estar inseguros, mientras el 18,2% de los equipos de gestión y el 28,3% de los docentes no están de acuerdo en que las *tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en las escuelas*.

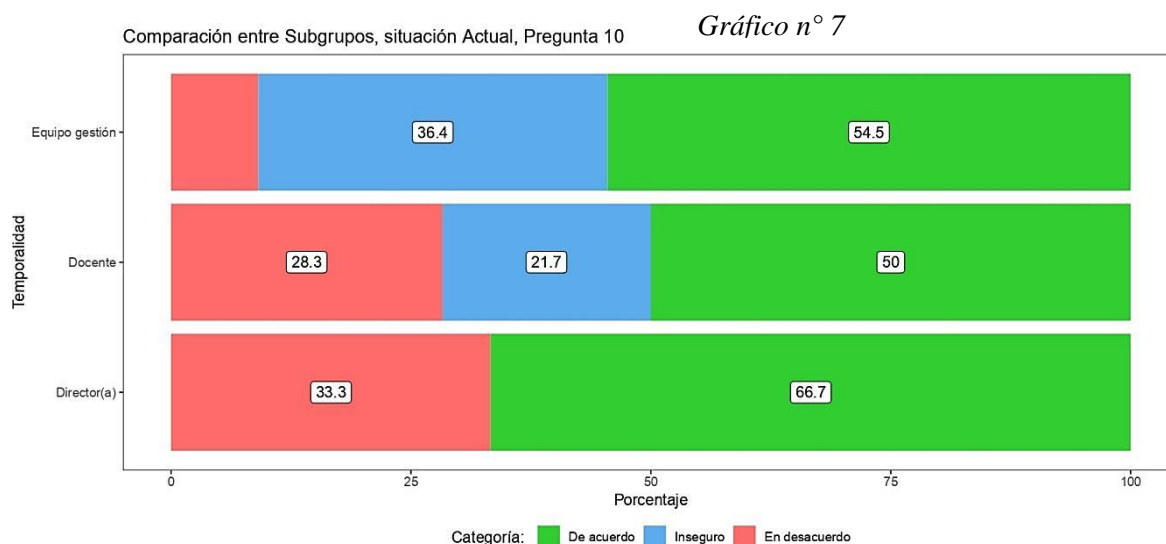


7• Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.

En este ítem, se reconoce que un 51,7% de la muestra general percibe estar de acuerdo, el 23,3% se muestra inseguro(a) y un 25% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.

En el análisis por subgrupos, se reconoce que existen diferencias en las percepciones del grupo de directores(as). Mientras el 66,7% está de acuerdo con esta afirmación, el tercio restante no está de acuerdo con este aspecto de la distribución del liderazgo en la situación actual. En cuanto a los equipos de gestión, presentan un 54,5% de acuerdo, un 36,4% en la categoría inseguro(a), y cerca de un 9% de desacuerdo, mientras la mitad de los docentes (50%) percibe estar de acuerdo, un 21,7% inseguro(a) y 28,3% percibe estar en desacuerdo con que *las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo*.

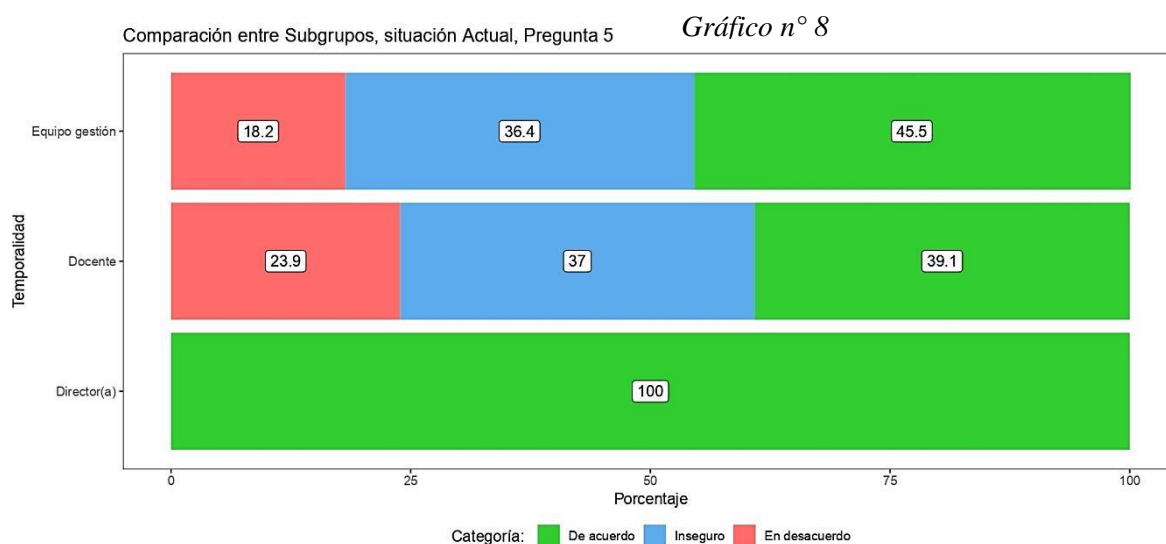
Como se observa en el Gráfico n° 7, en el análisis por subgrupos es posible reconocer una mayor dispersión en las percepciones que en los ítems anteriores.



8° Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.

Al analizar la tendencia central para este ítem, se reconoce que solo un 43,3% de la muestra general se encuentra de acuerdo, un 35% percibe estar inseguro(a) y un 21,7% en desacuerdo con este aspecto de la distribución del liderazgo en la situación actual.

La dispersión por subgrupos indica que mientras todos(as) los(as) directores(as) están de acuerdo en que *los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido*, solo el 45,5% de los equipos de gestión y el 39,1% de los docentes perciben estar de acuerdo con esta afirmación. A su vez y para ambos subgrupos, aproximadamente un 37% se muestra inseguro(a) con este aspecto, y como se observa en el Gráfico n° 8, un 18,2% de los equipos de gestión y un 23,9% de los docentes perciben estar en desacuerdo. Nótese que además de existir un menor nivel de acuerdo, la dispersión para los subgrupos de equipos de gestión y docentes es mayor que en los ítems anteriores.

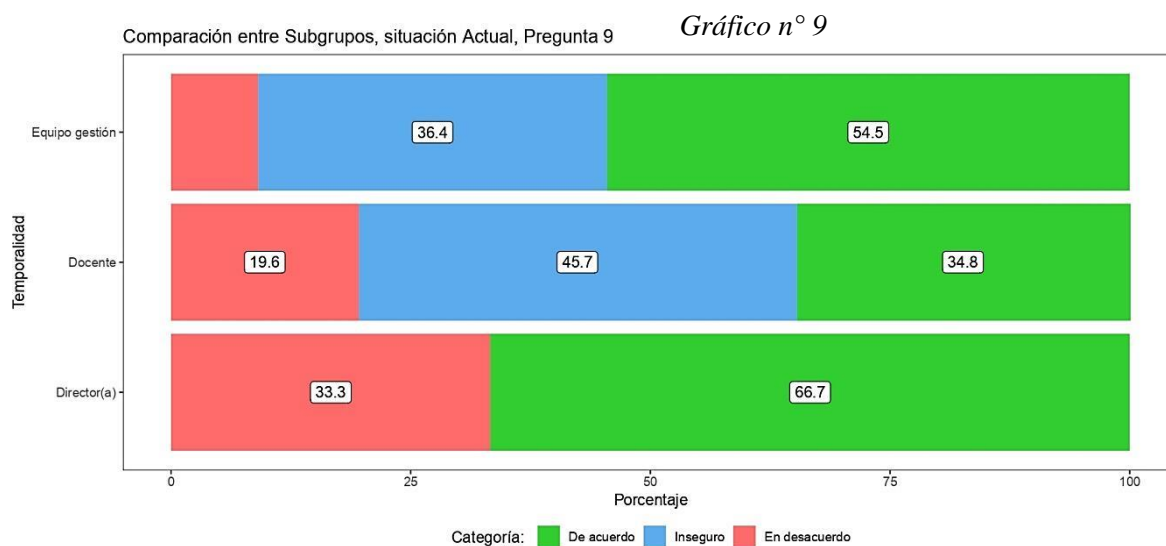


9° El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la política existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).

En este aspecto de la distribución del liderazgo en la situación actual, se observa que un 40% de la muestra general percibe estar de acuerdo, una proporción similar (41,7%) manifiesta estar inseguro(a) y un 18,3% percibe estar en desacuerdo. Por lo anterior, en este ítem y para la muestra general, destaca el porcentaje de respuestas en la categoría de inseguro(a).

Los(as) directores(as) presentan un 66,6% de acuerdo con esta afirmación y un 33,3% de desacuerdo, mientras el 54,5% de los equipos de gestión y el 34,8% de los docentes perciben estar de acuerdo en que *el liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la política existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo)*, un 36,4% y un 45,7% respectivamente, perciben estar inseguros(as) en que esto ocurre en su situación actual.

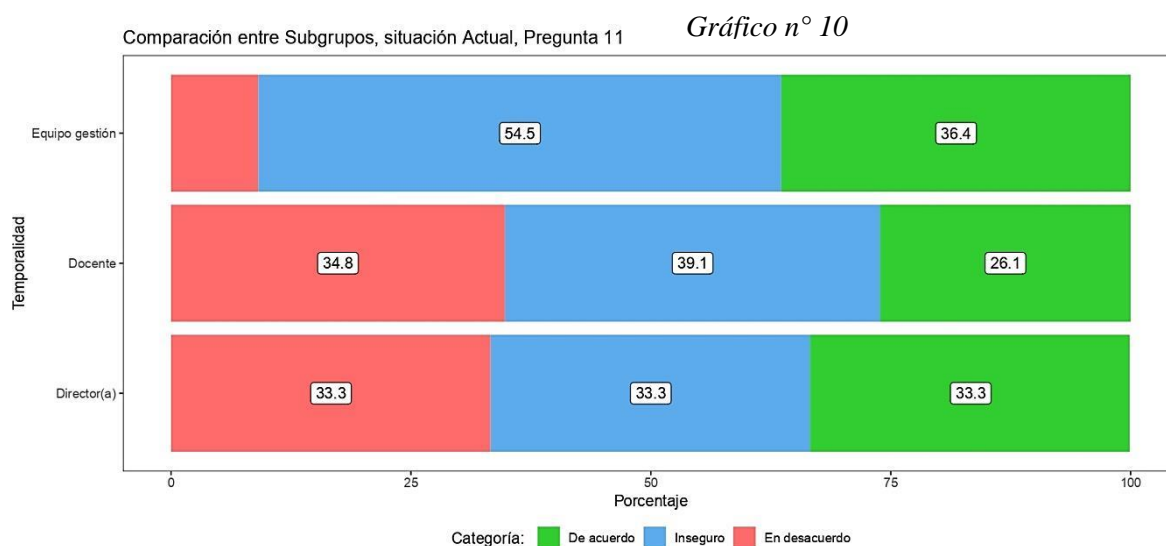
Como se aprecia en el Gráfico n° 9, existe una mayor dispersión que en los ítems anteriores y una mayor proporción de percepciones en la categoría inseguro(a).



10° La escuela, cuenta con una política interna para el desarrollo y el ejercicio del liderazgo.

El penúltimo ítem en el ranking de acuerdo con la situación actual del liderazgo, presenta solo un 28,3% de acuerdo en la escala general, encontrándose la mayor proporción de respuestas en la categoría inseguro(a) (41%). A su vez, un 30% se encuentra en desacuerdo con que *la(s) escuela(s), cuenta(n) con una política interna para el desarrollo y el ejercicio del liderazgo.*

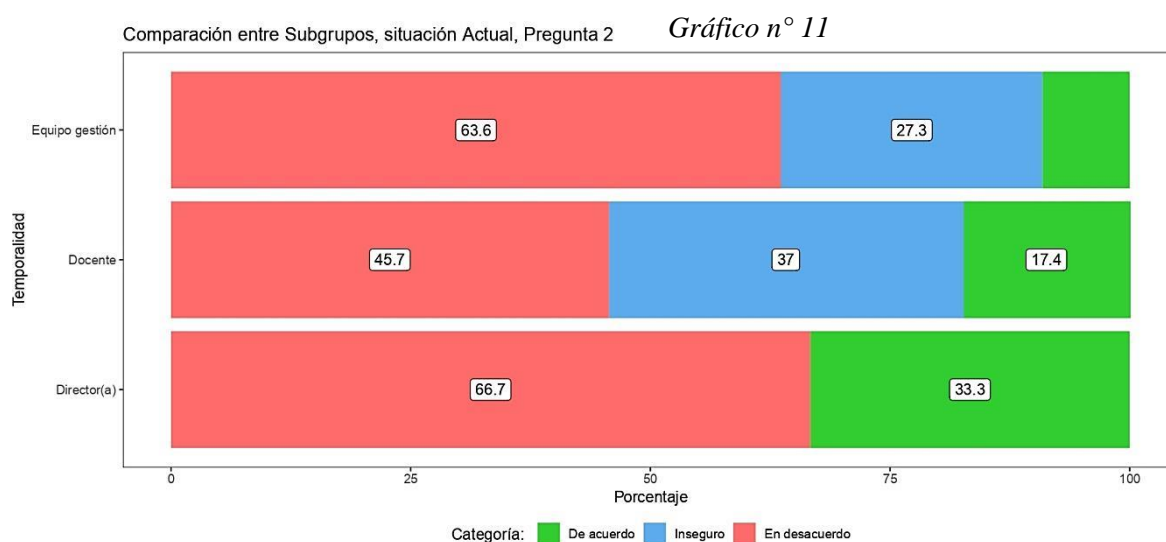
En el análisis por subgrupo, se reconoce que las percepciones de los(as) directores(as) se encuentran divididas proporcionalmente en las 3 categorías. Por otro lado, un 36,4% de los equipos de gestión está de acuerdo con este aspecto de la distribución del liderazgo, mientras un 54,5% percibe estar inseguro(a), y un 9,9% en desacuerdo. A su vez, y como se aprecia en el Gráfico n° 10, el grupo de docentes presenta un 26,1% de acuerdo con esta afirmación, un 39,1% en la categoría inseguro(a) y un 34,8% en la categoría de desacuerdo.



11• Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.

Finalmente y en la última posición del ranking, este ítem presenta el menor nivel de acuerdo en toda la escala. Solo un 16,7% de la muestra general está de acuerdo con esta afirmación, mientras un 33,3% percibe estar inseguro(a) y un 50% se encuentra en desacuerdo con este aspecto de la distribución del liderazgo en la situación actual.

Como se aprecia en el Gráfico n° 11, los 3 subgrupos presentan una alta proporción de respuestas en la categoría de desacuerdo: un 66,7% de los(as) directores(as), un 63,6% de los equipos de gestión y un 45,7% de los docentes están en desacuerdo con que *se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo*. A su vez, solo un 33,3% de los(as) directores(as), un 17,4% de los docentes y solo un 9,1% de los equipos de gestión están de acuerdo con esta afirmación, mientras el 37% de los docentes y el 27,3% de los equipos de gestión perciben estar inseguros(as).



2. Análisis de las percepciones sobre un Futuro Preferido para mejorar el liderazgo escolar.

Descripción del proceso de análisis:

Al igual que en el caso del análisis de las percepciones sobre la situación actual del liderazgo, como punto de partida se organizan los distintos ítems en orden decreciente de acuerdo a las **medias aritméticas** para la muestra global. Este primer paso permite visualizar en términos generales, los ítems organizados en función del nivel de Importancia percibido en los distintos aspectos considerados en el Instrumento, para mejorar el liderazgo escolar en un Futuro Preferido. Para conocer los detalles sobre la **dispersión** del nivel de importancia percibido para cada ítem, en cada uno de ellos se analizan los porcentajes en las distintas categorías de respuesta. Finalmente, el análisis se complementa con la dispersión por sub grupos: directores(as), equipos de gestión y docentes. Este último paso, permite reconocer cómo se distribuyen las percepciones en cada sub grupo particular, complementando los pasos anteriores.

Presentación del Ranking – Futuro Preferido para mejorar el liderazgo escolar:

A continuación se presenta la categorización de los distintos ítems del instrumento, organizados desde el que es percibido como más Importante hasta el que es percibido como menos importante para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido. Es importante destacar que la escala de respuestas comprende valores entre 1 y 3, donde 3 representa “Importante”, 2 representa la categoría “Menos importante” y 1 representa la categoría “Sin Importancia”. Debido a que la categorización inicial se establece a partir del promedio en las respuestas de la muestra general, la escala representa un continuo entre 1 y 3.

Tabla n° 2: Ranking – Futuro Preferido para mejorar el liderazgo escolar.

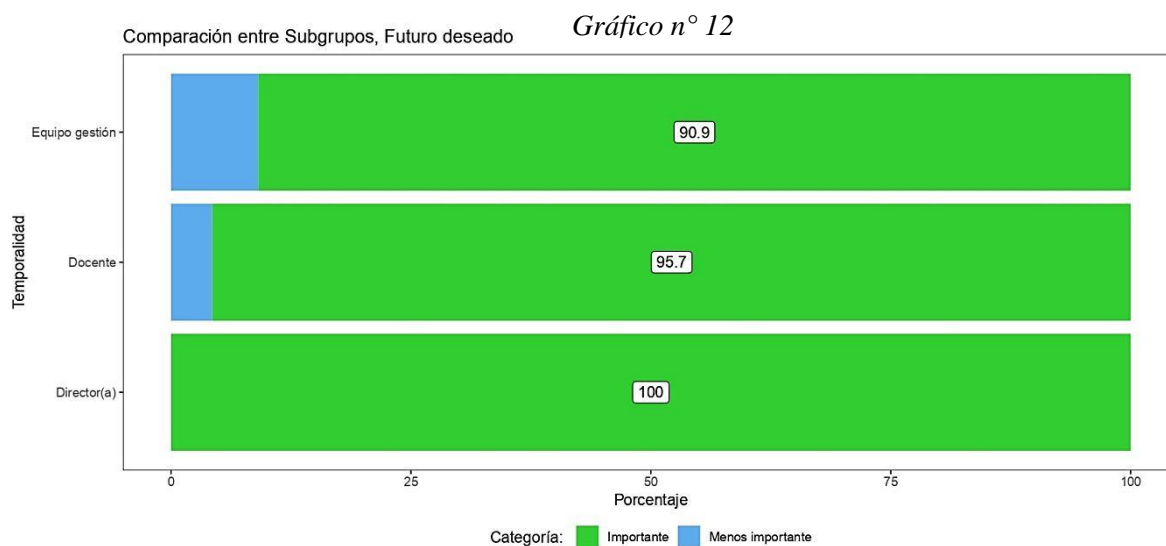
Posición Ranking	ÍTEM	\bar{x} Respuestas	N° Ítem en Cuestionario
1°	Los equipos de personal especialista en distintas materias, se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales (por ejemplo, el equipo de gestión).	2,95	7
2°	Los integrantes del equipo de gestión y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.	2,93	8
3°	Las funciones y las relaciones de directores, equipos de gestión y docentes son claras.	2,92	3
4°	Los miembros de los equipos directivos y los equipos de gestión, tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares.	2,92	6
5°	Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.	2,9	10
6°	La escuela, cuenta con una política interna para el desarrollo y el ejercicio del liderazgo.	2,9	11
7°	Los docentes son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer el cumplimiento de metas institucionales.	2,88	4
8°	Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en las escuelas.	2,8	1
9°	Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.	2,78	5
10°	El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la política existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).	2,77	9
11°	Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.	2,65	2

Análisis del Ranking - Futuro Preferido para mejorar el liderazgo escolar:

1• Los equipos de personal especialista en distintas materias, se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales (por ejemplo, el equipo de gestión).

A partir de la medida de tendencia central, se establece que este aspecto es percibido como importante para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido por la mayoría de las personas que componen la muestra general. Un 95% de las respuestas indican que es importante, mientras el 5% restante considera que es un aspecto menos importante.

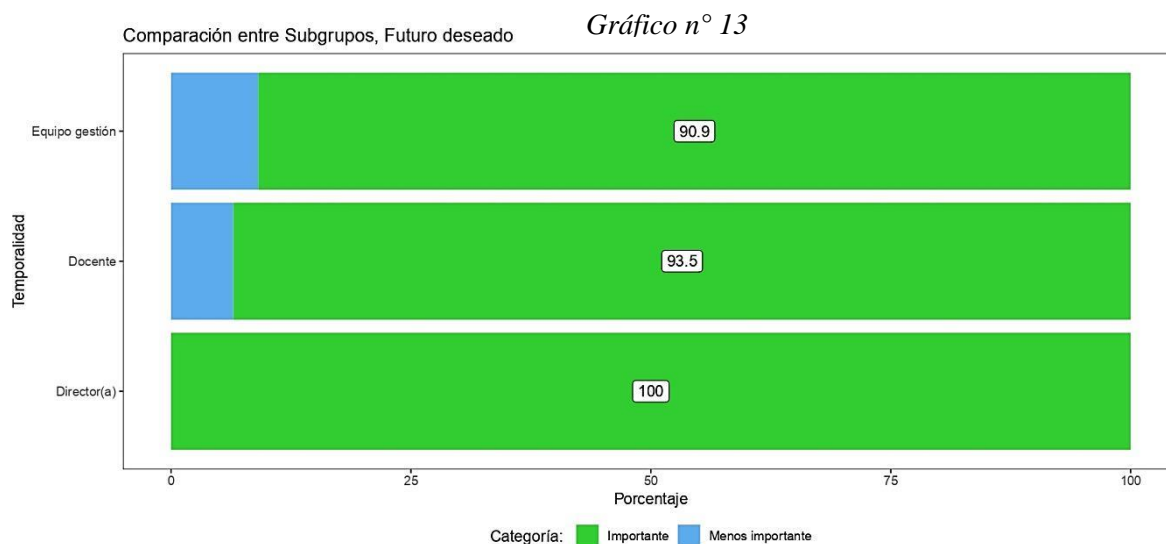
Al observar la dispersión del ítem mediante el análisis de los subgrupos, es posible reconocer que para todos ellos representa un aspecto importante. El 100% de los(as) directores(as), el 90,9% de los equipos de gestión y el 95,7% de los docentes perciben que para que el liderazgo mejore en un futuro preferido, ***los equipos de personal especialista en distintas materias, se deben reunir para analizar los desafíos contextuales y actuales (por ejemplo, el equipo de gestión).*** El Gráfico n° 12 demuestra esta baja dispersión entre los distintos sub grupos.



2° Los integrantes del equipo de gestión y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.

Este ítem ocupa el segundo lugar en el ranking. Al analizar las respuestas de la muestra general, se reconoce que para un 93,3% representa un aspecto importante para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido, mientras el 6,7% restante considera que es un aspecto menos importante.

El Gráfico n° 13, muestra que el 100% de los(as) directores(as), el 90,9% de los equipos de gestión y un 93,5% de los docentes coinciden en que *los integrantes del equipo de gestión y otros posibles líderes deben tener oportunidades de desarrollo de liderazgo en un futuro preferido*, lo que indica un comportamiento prácticamente idéntico al ítem con mayor nivel de importancia percibida en el ranking. Por otro lado, el 9,1% de los equipos de gestión y un 6,5% de los docentes, perciben que es un aspecto menos importante.

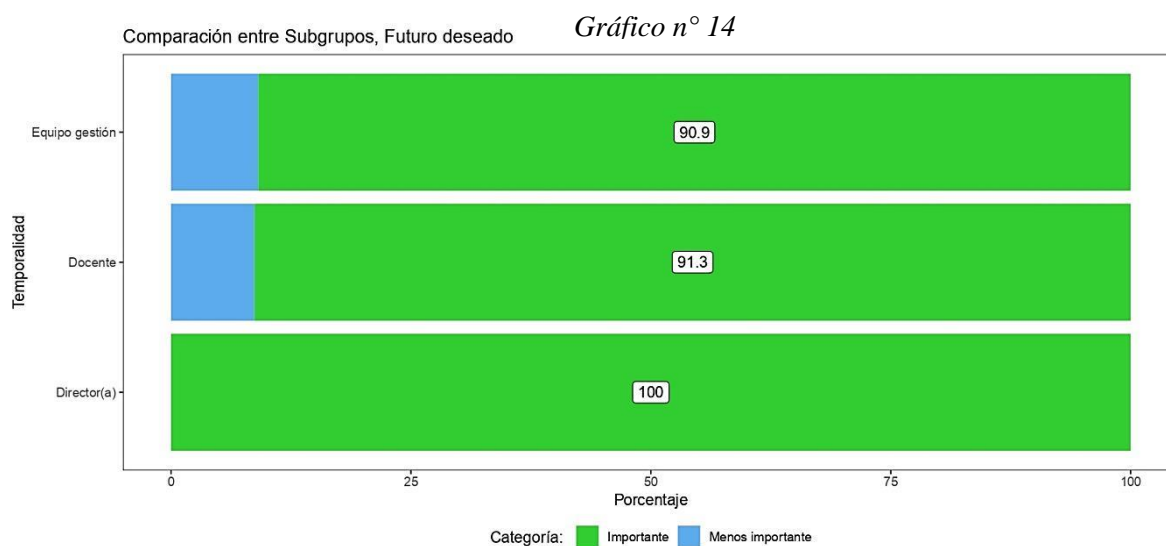


3• *Las funciones y las relaciones de directores, equipos de gestión y docentes son claras.*

Este ítem se ubica en la tercera posición del ranking, lo que está dado por ser considerado un aspecto importante por un 91,7% de la muestra general, una proporción levemente menor a los ítems que ocupan la primera y segunda posición. Por su parte, el 8,3% restante considera que representa un aspecto menos importante para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido.

En cuanto a la dispersión de los subgrupos, se reconoce que el 100% de los(as) directores(as), el 90,9% de los equipos de gestión y un 91,3% de los docentes coinciden en que *las funciones y relaciones de directores, equipos de gestión y docentes deben ser claras* en el futuro para mejorar el liderazgo escolar. Solo un 9,1% de los equipos de gestión y un 8,7% de los docentes consideran que es un aspecto menos importante. Destaca que al igual que en los 2 aspectos previamente expuestos, no existen percepciones que indiquen que sería un aspecto sin importancia para un futuro preferido.

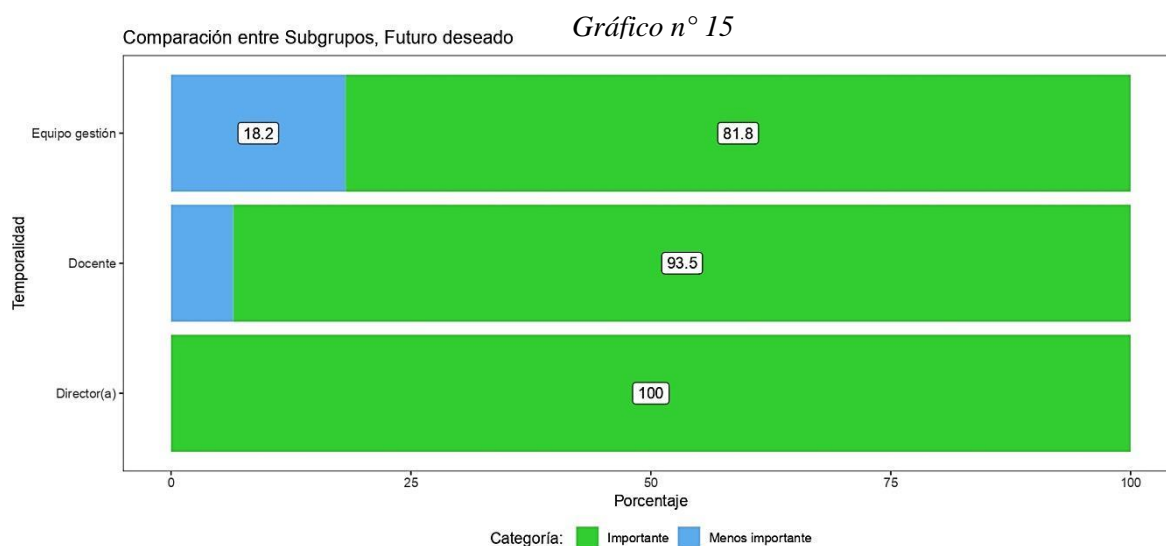
El Gráfico n° 14 muestra la dispersión de las respuestas por sub grupos.



4° Los miembros de los equipos directivos y los equipos de gestión, tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares.

Con un comportamiento similar al ítem anterior, el 91,7% de la muestra general considera que este aspecto es importante para mejorar el liderazgo escolar en el futuro y solo un 8,3% considera que es una cualidad menos importante.

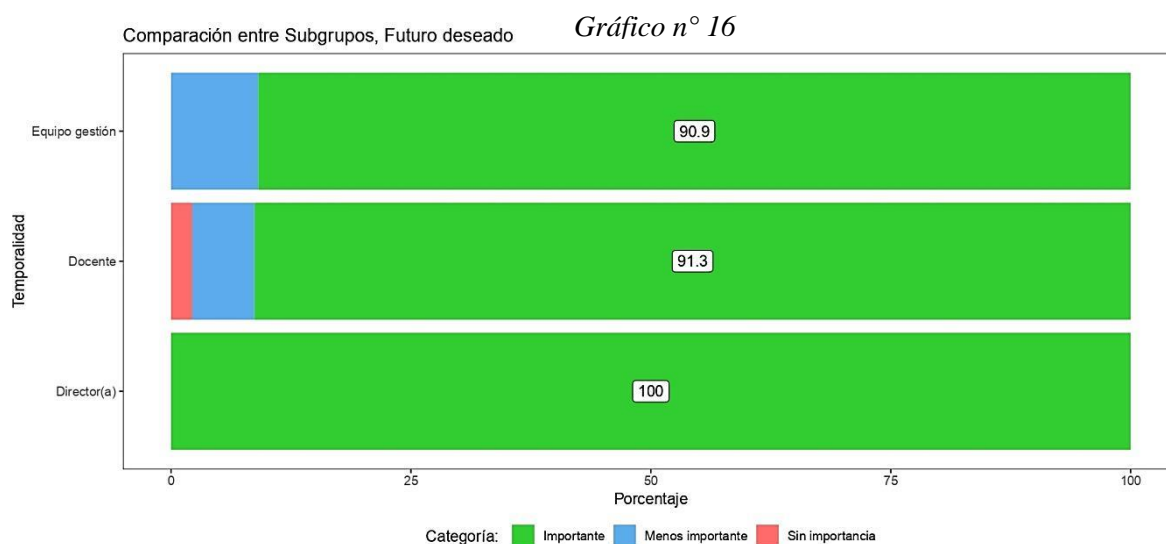
Como se puede observar en el Gráfico n° 15, los(as) directores(as) coinciden en que *los miembros de los equipos directivos y los equipos de gestión, deben tener oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares*. A su vez, los equipos directivos presentan una dispersión mayor que en el ítem anterior, con un 81,8% de las percepciones en la categoría importante, y un 18,2% en la categoría menos importante. Los docentes coinciden un 93,5% en que este aspecto es importante para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido, mientras solo un 6,5% considera que es un aspecto menos importante.



5° *Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.*

Al igual que en los ítems que ocupan la tercera y cuarta posición del ranking, el 91,7% de la muestra general considera que esta cualidad en la distribución del liderazgo es importante para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido.

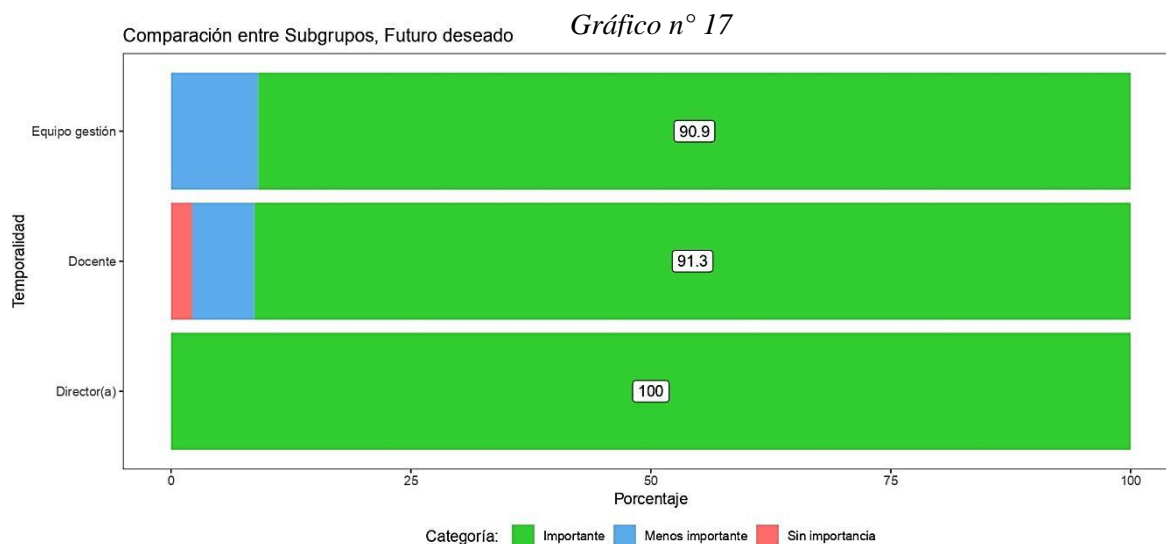
En el análisis de la dispersión por subgrupos, se reconoce que presenta pequeñas diferencias respecto a los ítems anteriores. El 100% de los(as) directores(as) perciben que es un aspecto importante, al igual que el 90,9% de los equipos de gestión y el 91,3% de los docentes. Solo el 9,1% de los equipos de gestión y el 6,5% de los docentes consideran que esta afirmación es menos importante en un futuro preferido, y un 2,2% de los docentes considera que, el que *las estructuras de las escuelas fomenten el desarrollo de equipos de liderazgo* representa un aspecto sin importancia.



6° La escuela, cuenta con una política interna para el desarrollo y el ejercicio del liderazgo.

Con una valoración idéntica al ítem ubicado en la quinta posición, este aspecto en la distribución del liderazgo se ubica en la sexta posición debido a que es el ítem que se agrega a la versión original del instrumento durante el diseño de la investigación.

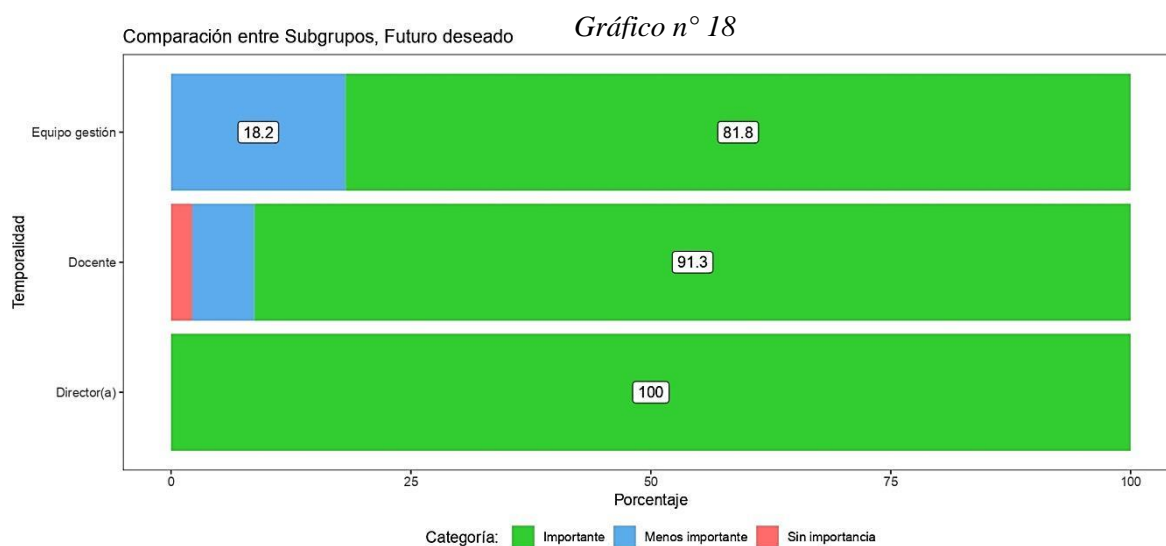
En este caso, el 91,7% de la muestra general coincide en que *las escuelas deben contar con una política interna para el desarrollo y ejercicio del liderazgo*, para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido. A partir del Gráfico n° 17, se puede establecer que el 100% de los(as) directores(as) consideran que es un aspecto importante, al igual que el 90,9% de los equipos de gestión y el 91,3% de los docentes. A su vez, un 9,1% de los equipos de gestión y un 6,5% de los docentes consideran que es un aspecto menos importante, y solo un 2,2% de los docentes perciben que no tendría importancia en un futuro preferido.



7• *Los docentes son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer el cumplimiento de metas institucionales.*

Con una diferencia de 1,7 puntos porcentuales respecto al ítem anterior, en este caso el 90% de la muestra general considera que la afirmación es importante para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido.

Al apreciar la dispersión por subgrupos, al igual que en todos los ítems de la escala para la categoría Futuro Preferido, los(as) directores(as) están de acuerdo en un 100% que este aspecto es importante para mejorar el liderazgo escolar. Por su parte, el 81,8% de los equipos de gestión considera que es importante, y un 18,2% percibe que representa un aspecto menos importante. Los docentes presentan un 91,3% de respuestas en la categoría importante, un 6,1% en la categoría menos importante y solo un 2,2% en la categoría sin importancia. Como se observa en el Gráfico n° 18, al igual que en los ítems anteriores, los diferentes subgrupos coinciden en que este aspecto de la distribución del liderazgo es importante para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido.

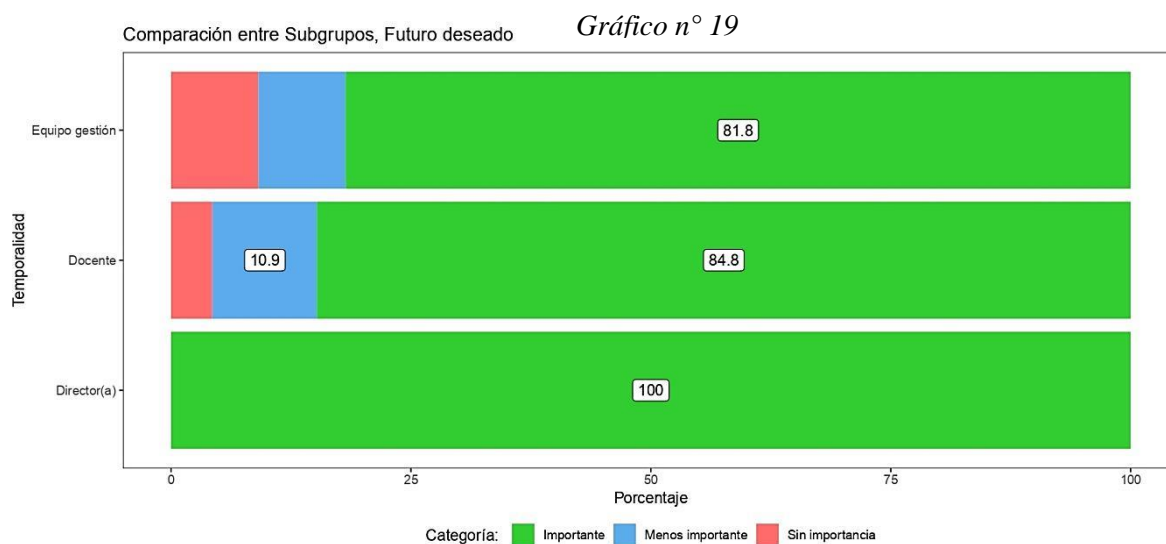


8° Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en las escuelas.

El ítem que en términos teóricos representa una apreciación general en la distribución del liderazgo, se ubica en el octavo lugar del ranking.

En este caso, el 85% de la muestra general considera que en un futuro preferido para mejorar el liderazgo escolar sería importante que *las tareas de liderazgo se distribuyan ampliamente en las escuelas.*

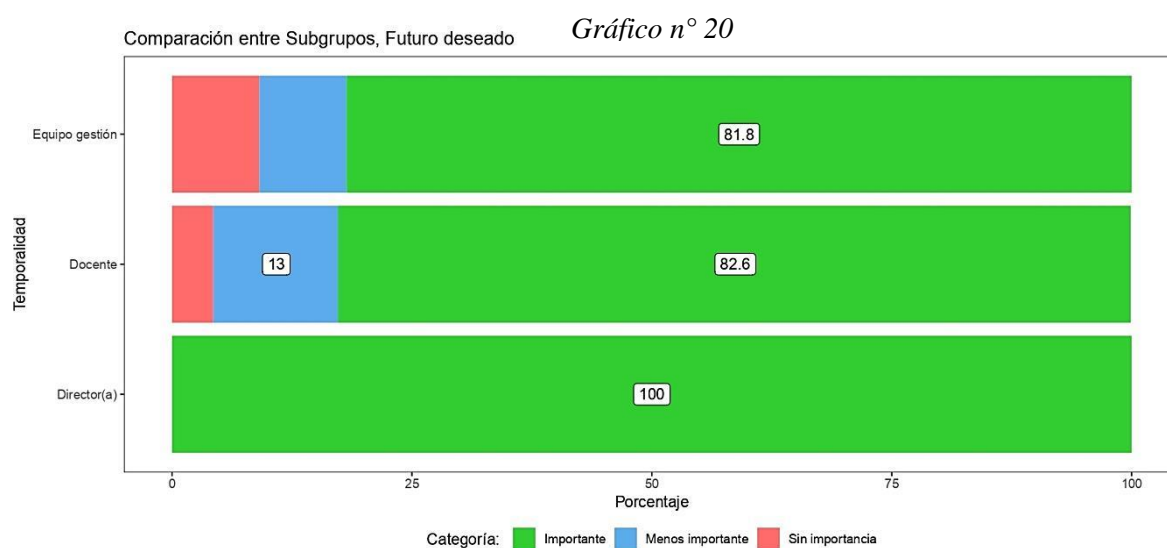
El Gráfico n° 19 muestra que el 100% de los(as) directores(as) perciben que es un aspecto importante, al igual que el 81,8% de los equipos de gestión y el 84,8% del subgrupo de docentes. A su vez, la categoría de menos importante está ocupada por un 9,1% de los equipos de gestión y un 10,9% de los docentes, mientras el 9,1% y el 4,3% de estos subgrupos respectivamente, consideran que sería una cualidad sin importancia para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido.



9° Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.

Este aspecto, ubicado en la novena posición del ranking, es considerado importante en un futuro preferido por un 83,3% de la muestra general, mientras un 11,7% lo considera menos importante y solo un 5% lo considera sin importancia.

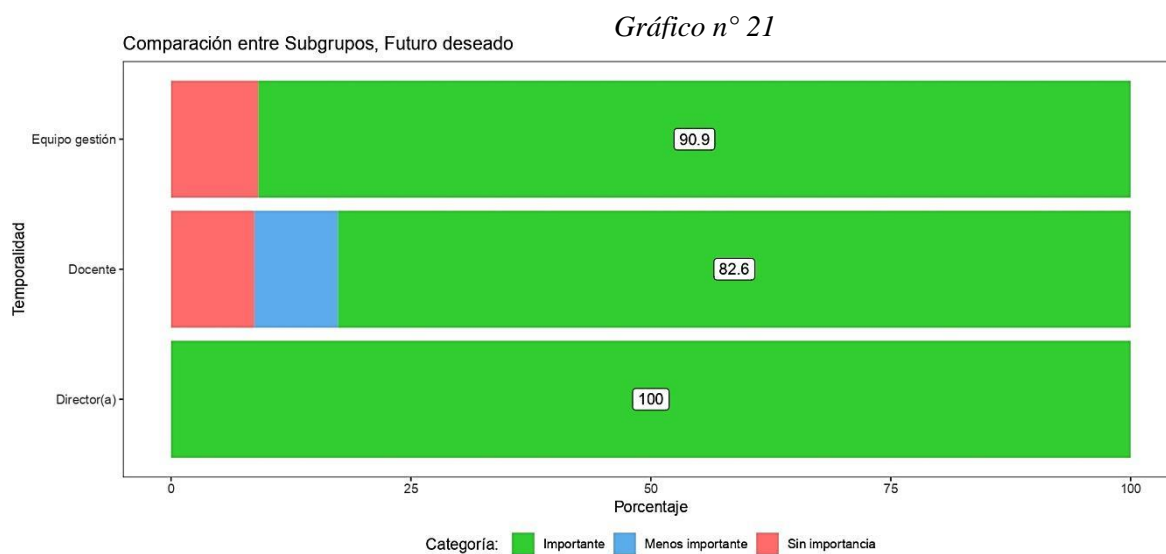
En cuanto a la dispersión por subgrupos, el 100% de los(as) directores(as) coinciden que este aspecto sería importante para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido, al igual que el 90,9% de los equipos de gestión y el 82,6% del subgrupo de docentes. Por otro lado, como se expresa en el Gráfico n° 20, existe una proporción en los subgrupos de equipos de gestión y docentes que percibe que el que *los mecanismos de rendición de cuentas reflejen los mecanismos de liderazgo distribuido* representa un aspecto menos importante, lo que está dado por un 13% y un 9,1% respectivamente. A su vez, el 9,1% de los equipos de gestión y el 4,3% de los docentes consideran que es un aspecto sin importancia para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido.



10° El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la política existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).

Considerado un aspecto importante por un 85% de la muestra general, la tendencia central ubica este aspecto en de la distribución del liderazgo en la penúltima posición del ranking de importancia para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido.

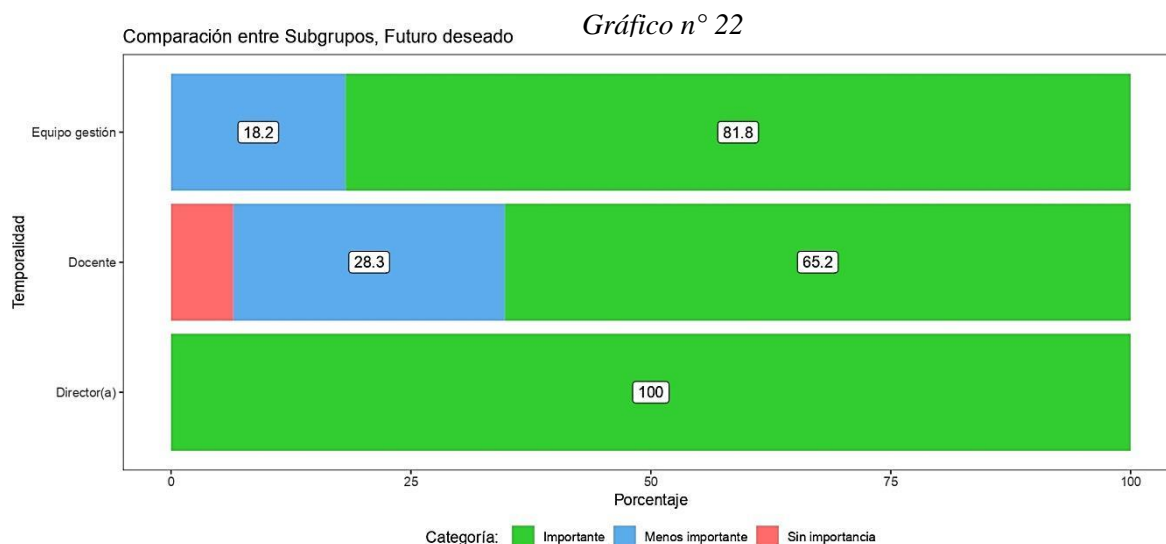
Al igual que en todos los ítems del ranking, el 100% de los(as) directores(as) considera que es importante que *el liderazgo distribuido sea reconocido y reforzado en la política existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo)*, al igual que el 90,9% de los equipos de gestión y el 82,6% de los docentes. Como se observa en el Gráfico n° 21, la dispersión en las respuestas está dada por estos últimos 2 subgrupos, donde el 8,7% de los docentes considera que sería un aspecto menos importante, y un 8,7% lo percibe sin importancia. Por su parte, el 9,1% de los equipos de gestión coincide en que este ámbito no tendría importancia para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido.



11• Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.

El aspecto ubicado en el último lugar del ranking a partir de la tendencia central, es considerado importante para mejorar el liderazgo escolar por el 70% de la muestra general, donde a su vez, un 25% lo considera un aspecto menos importante y solo un 5% lo percibe como sin importancia en un futuro preferido.

Al analizar el Gráfico n° 22 se puede observar que al igual que en todos los ítems para esta categoría de análisis, el 100% de los(as) directores(as) lo consideran un aspecto importante para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido, mientras el 81,8% de los equipos de gestión coinciden con esta percepción y el 18,2% lo considera menos importante. Por otro lado, el subgrupo de docentes presenta la mayor dispersión: el 65,2% considera que este aspecto es importante, el 28,3% lo considera un aspecto menos importante y un 6,5% considera que *brindar incentivos para participar en equipos de liderazgo* no tiene importancia en un futuro preferido.



3. Análisis de brechas: presente y futuro en la distribución del liderazgo

Descripción del proceso de análisis:

El instrumento utilizado en la presente investigación, permite reconocer las percepciones sobre el nivel de acuerdo en la distribución del liderazgo en la situación actual, a partir de 11 ítems, y la valoración de importancia que realizan las personas de los mismos ítems para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido. Para ambos niveles de análisis, las respuestas se categorizan en una escala de 1 a 3, donde los valores representan:

Valores en la Escala	Nivel de Análisis	
	Situación Actual	Futuro Preferido
1	En Desacuerdo	Sin Importancia
2	Inseguro(a)	Menos Importante
3	De Acuerdo	Importante

El análisis de brechas, se establece a partir de la diferencia entre las percepciones de la Situación Actual y las percepciones de un Futuro Preferido. El análisis se realiza para cada ítem, a partir de las tendencias centrales de la muestra general (promedios), con lo que se establece un ranking que organiza los distintos ítem del instrumento, desde el que presenta una mayor brecha hasta el que presenta la menor diferencia entre la situación actual y un futuro preferido. Se analiza uno a uno los distintos ítems, considerando la magnitud de la brecha, para luego profundizar en su comprensión con el análisis de la dispersión por subgrupos, representada mediante histogramas (ver anexos).

Cabe destacar que, debido a que las 2 categorías de análisis (situación actual y futuro preferido) comprenden valores de 1 a 3, y que el cálculo de brechas se establece a partir de la diferencia en las medidas de tendencia central en dichas categorías de respuesta, la magnitud de las brechas está representada por un continuo que comprende valores entre +2 y -2. Debe considerarse que si la brecha es positiva, implica que la distribución del liderazgo en la situación actual es mayor que en un futuro preferido. Si la brecha es igual a 0 (cero), implica que no existen diferencias en la distribución del liderazgo entre la situación actual y un futuro preferido. Y finalmente, si la brecha presenta valores negativos, implica que la distribución del liderazgo es mayor en un futuro preferido que en la situación actual. A su vez, la magnitud de las brechas en el ranking está representada por el numeral correspondiente a cada caso, el que como se indicó previamente puede asumir valores entre cero y dos en términos absolutos.

Presentación del Análisis de Brechas:

A continuación se presenta la categorización de los distintos ítems del instrumento, organizados desde el que presenta brechas de mayor magnitud, hasta el que presenta brechas de menor magnitud.

Tabla n° 3: Ranking – Brechas entre Situación Actual y Futuro Preferido.

Posición Ranking	ÍTEM	Brecha	N° Ítem en Cuestionario
1°	Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.	- 0,98	2
2°	La escuela, cuenta con una política interna para el desarrollo y el ejercicio del liderazgo.	- 0,92	11
3°	Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.	- 0,63	10

4°	Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.	-0,57	5
5°	El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la política existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).	-0,55	9
6°	Los docentes son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer el cumplimiento de metas institucionales.	-0,53	4
7°	Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en las escuelas.	-0,48	1
8°	Los integrantes del equipo de gestión y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.	-0,37	8
9°	Los miembros de los equipos directivos y los equipos de gestión, tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares.	-0,33	6
10°	Las funciones y las relaciones de directores, equipos de gestión y docentes son claras.	-0,32	3
11°	Los equipos de personal especialista en distintas materias, se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales (por ejemplo, el equipo de gestión).	-0,27	7

1° Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.

Este aspecto de la distribución del liderazgo escolar se encuentra en la primera posición del ranking establecido a partir de la diferencia en las medidas de tendencia central entre la situación actual de la distribución del liderazgo y un futuro preferido para mejorar el liderazgo escolar, con una brecha de -0,98 puntos en la escala.

Si bien ocupa el último lugar en el ranking Futuro Preferido para mejorar el Liderazgo Escolar, es considerado un aspecto importante por un 70% de la muestra general, tendencia marcada principalmente por las percepciones de los(as) directores(as) y los equipos de gestión, quienes ocupan roles formales de liderazgo en las escuelas.

Por otro lado, en el ranking de la Situación Actual del Liderazgo escolar también ocupa la última posición. Solo un 16,7% de la muestra general considera que *se brindan incentivos para participar en equipos de liderazgo*, y un 50% está en desacuerdo con esta afirmación. Por lo tanto, si bien la mayoría de las personas que componen la muestra considera que es un aspecto importante, aunque menos importante que los demás ítems del cuestionario, la primera posición en el ranking de brechas está dada principalmente porque la muestra percibe un bajo nivel de acuerdo con este aspecto de la distribución del liderazgo en la situación actual.

Finalmente, se aprecia que cerca de 2/3 de la muestra general, considera que existe una brecha (-) en este aspecto, es decir, que la valoración que realizan de un futuro preferido para mejorar el liderazgo escolar incorpora este ámbito de la distribución del liderazgo en mayor medida de lo que perciben en su situación actual. La mayor parte de los 3 subgrupos consideran que existe esta brecha, mientras aproximadamente 1/3 de la muestra, representada por los 3 subgrupos, considera que no existe brecha en que *se brinde incentivos para participar en equipos de liderazgo*.

2° La escuela, cuenta con una política interna para el desarrollo y el ejercicio del liderazgo.

Con una brecha de -0,92 puntos en la escala, la tendencia central ubica este aspecto de la distribución del liderazgo en la segunda posición del ranking. A su vez, ocupa la 6° posición en el ranking de valoración respecto a un futuro preferido, siendo percibido como

un aspecto importante para mejorar el liderazgo escolar por un 91,7% de la muestra general, con un alto nivel de acuerdo en los 3 subgrupos.

Por otro lado, solo un 28,3% de la muestra general está de acuerdo en que *la(s) escuela(s), cuenta(n) con una política interna para el desarrollo y el ejercicio del liderazgo* en la situación actual del liderazgo escolar, ubicando este aspecto en la décima posición del ranking respectivo. Para esa categoría de análisis, destaca que las percepciones se encuentran divididas en los 3 subgrupos que componen la muestra.

Llama la atención que aproximadamente 2/3 de la muestra, representada por los 3 subgrupos, percibe una brecha (-). Es decir, la mayoría de las personas que componen la muestra general coinciden en que existe una diferencia en este aspecto de la distribución del liderazgo, entre su nivel de acuerdo con que *la(s) escuela(s), cuenta(n) con una política interna para el desarrollo y el ejercicio del liderazgo* en la situación actual y la valoración que realizan del ítem para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido. Por otro lado, aproximadamente 1/3 de la muestra general, igualmente representada por los 3 subgrupos, percibe que no existe una brecha en este aspecto de la distribución del liderazgo entre la situación actual y un futuro preferido.

3° Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.

Este ítem presenta una brecha de -0,63 puntos en la escala, lo que comparativamente representa una diferencia considerable respecto a los aspectos del liderazgo distribuido que ocupan la primera y segunda posición del ranking.

El 91,7% de la muestra general percibe que para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido *las estructuras de las escuelas deben fomentar el desarrollo de equipos de liderazgo*, lo que presenta un alto nivel de acuerdo entre los 3 subgrupos.

En la situación actual del liderazgo escolar, una proporción cercana a la mitad de la muestra (51,7%) percibe que esta cualidad se encuentra presente en la situación actual, un 25% está en desacuerdo y un 23,3% de la muestra general percibe estar inseguro(a) con esta afirmación. En esta categoría de análisis, se reconoce que la dispersión de las percepciones abarca los 3 subgrupos comprendidos en la investigación.

Aproximadamente la mitad de la muestra considera que no existe una brecha en este ámbito de la distribución del liderazgo. A su vez, la otra mitad considera que si existe una brecha entre la situación actual del liderazgo y un futuro preferido para mejorar el liderazgo escolar, aunque las percepciones difieren respecto a la magnitud de la brecha.

4• Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.

Este aspecto de la distribución del liderazgo se ubica en la cuarta posición del ranking de brechas, con -0,57 puntos en la escala de diferencias entre la situación actual del liderazgo escolar y un futuro preferido.

En este caso, un 83,3% de la muestra general percibe que representa un aspecto importante para mejorar el liderazgo escolar en el futuro, con una leve dispersión entre los subgrupos de equipos de gestión y docentes. Por lo anterior, este ítem se ubica en la novena posición del ranking respectivo.

En la situación actual del liderazgo, solo un 43,3% de la muestra general percibe estar de acuerdo en que *los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido*, mientras un 35% se muestra inseguro(a) y un 21,7% manifiesta estar en desacuerdo. En esta categoría de análisis, destaca que si bien el 100% de los(as) directores(as) está de acuerdo en que esta cualidad se encuentra presente en la situación actual, tanto los equipos de gestión como los docentes presentan una alta dispersión en sus percepciones.

Aproximadamente la mitad de la muestra incluido el subgrupo completo de directores(as), considera que no existe una brecha en este aspecto de la distribución del liderazgo, por lo que los -0,57 puntos en la escala están dados principalmente por las percepciones de una proporción considerable de los equipos de gestión y del subgrupo de docentes.

5• El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la política existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).

Con -0,55 puntos en la escala de diferencias, este ítem ocupa el quinto lugar en el ranking de brechas entre la situación actual y un futuro preferido para mejorar el liderazgo escolar.

Las percepciones sobre el nivel de importancia que se atribuye a este aspecto para mejorar el liderazgo escolar en el futuro la posicionan en el noveno lugar del ranking respectivo, donde el 85% de la muestra general coincide en que sería importante que *el liderazgo distribuido sea reconocido y reforzado en la política existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo)*, lo que a su vez presenta un alto nivel de acuerdo entre directores(as) y equipos de gestión, presentando una dispersión levemente mayor el subgrupo de docentes.

Por su parte, en cuanto a las percepciones sobre la situación actual del liderazgo, las opiniones se encuentran divididas (mayor dispersión). Solo un 40% de la muestra general está de acuerdo en que esta cualidad se encuentra presente en el futuro, mientras el 41,7% percibe estar inseguro(a) y una proporción menor (18,3%) se encuentra en desacuerdo. Se reconoce a su vez que la dispersión en las respuestas, se encuentra presente en los 3 subgrupos, es decir, tanto para la muestra general como para los 3 subgrupos, existen distintas percepciones sobre este aspecto en la situación actual del liderazgo.

Las percepciones sobre la existencia de brechas en este ámbito de la distribución del liderazgo, se encuentran dispersas por toda la escala. Se reconoce que una alta proporción de la muestra general, representada por los 3 subgrupos, considera que no existe una brecha en este aspecto. A su vez, existen algunos docentes que perciben una brecha positiva. Aun así, la mayor parte de la muestra considera que existe una brecha (-), percepción que es compartida por aproximadamente la mitad de los docentes y 1/3 de los(as) directores(as) y equipos de gestión.

6° Los docentes son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer el cumplimiento de metas institucionales.

Este ítem, ubicado en la 6° posición del ranking, presenta diferencia promediada de -0,53 puntos entre la valoración de la situación actual y un futuro preferido para mejorar el liderazgo escolar.

El 90% de la muestra general considera que este aspecto es importante para mejorar el liderazgo escolar en el futuro, percepción que es compartida por directores(as) y docentes, y en menor medida por los equipos de gestión, ya que el 18,2% de este subgrupo percibe

que este representaría un aspecto menos importante. De acuerdo a esta dispersión, el ítem ocupa la séptima posición del ranking de importancia respecto a un futuro preferido.

En la situación actual, un 56,7% de la muestra general percibe que *los docentes son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer el cumplimiento de metas institucionales*, un 21,7% percibe estar inseguro(a) y una proporción equivalente percibe estar en desacuerdo. La dispersión en este aspecto de la distribución del liderazgo se presenta en los subgrupos de equipos directivos y docentes. Prácticamente la mitad de los docentes (52,2%) está de acuerdo, el 28,3% percibe estar en desacuerdo y el 19,6% percibe estar inseguro(a) con esta afirmación en su situación actual. Por su parte, el 63,6% de los equipos de gestión perciben estar de acuerdo y el 36,4% restante percibe estar inseguro(a) con la ocurrencia de este aspecto en su situación actual.

La mayor proporción de la muestra general, incluido el 100% del subgrupo de directores(as), considera que no existe una brecha entre su valoración del presente y un futuro deseado para este ámbito de la distribución del liderazgo escolar. Por otro lado, poco más de 1/3 de la muestra considera que si existe una brecha, percepciones que corresponden principalmente al subgrupo de docentes y en menor medida al subgrupo de equipos de gestión.

En este caso, la brecha está dada principalmente por la dispersión de las percepciones de los docentes en la situación actual del liderazgo escolar.

7• *Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en las escuelas.*

El ítem que en términos teóricos representa una apreciación general de la distribución del liderazgo escolar, con -0,48 puntos en la escala de diferencias se ubica séptimo en el ranking de brechas.

En la valoración de un futuro preferido, el 85% de la muestra general coincide en que este ámbito sería importante para mejorar el liderazgo escolar, tendencia que lo ubica en la octava posición del ranking correspondiente. Al analizar la dispersión por subgrupos, se reconoce que al igual que en todos los ítems, es valorado como importante por el 100% de los(as) directores(as), percepción compartida por el 81,8% de los equipos de gestión y el 84,8% del subgrupo de docentes. A su vez, las proporciones restantes de los últimos subgrupos, presentan opiniones divididas (dispersión).

En el mismo ítem, un 56,7% de la muestra general percibe que *las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en las escuelas* en la situación actual, el 25% se manifiesta en desacuerdo y el 18,3% restante percibe estar inseguro(a) frente a esta afirmación. La dispersión de las respuestas se encuentra en los subgrupos conformados por los equipos de gestión y docentes. En el primer caso, el 54,5% perciben estar de acuerdo, el 27,3% inseguro(a) y el 18,2% en desacuerdo con la ocurrencia de este aspecto en la situación actual. Por su parte, una proporción prácticamente igual de los docentes (54,3%) percibe estar de acuerdo y una proporción mayor en desacuerdo (28,3%), quedando ocupada la categoría de inseguro(a) por un 17,4% del subgrupo.

La mayor proporción de la muestra general, representada a su vez por los 3 subgrupos, considera que no existe una brecha en este aspecto de la distribución del liderazgo, mientras

un poco más de 1/3 de la muestra general percibe que existe una brecha (-), y solo un par de casos aislados percibe que la brecha es positiva (+).

8• Los integrantes del equipo de gestión y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.

Este ítem, ubicado en la posición número ocho del ranking, presenta diferencia promediada de -0,37 puntos entre la valoración de la situación actual del liderazgo escolar y un futuro preferido.

En cuanto a las percepciones de importancia respecto a un futuro preferido, el 93,3% de la muestra general considera que es un aspecto importante para mejorar el liderazgo escolar, y solo un 6,7% considera que representa un aspecto menos importante. Esta leve dispersión, se encuentra en los subgrupos de docentes (6,5% del subgrupo) y de equipos de gestión (9,1% del subgrupo). Estos datos ubican al ítem en la segunda posición del ranking correspondiente.

En contraste con lo anterior, en la situación actual y para la muestra general, el 71,7% está de acuerdo en que ***los integrantes del equipo de gestión y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo***, el 15% percibe estar en desacuerdo y el 13,3% inseguro(a). La dispersión en este caso, se encuentra en las percepciones de los equipos de gestión y el subgrupo de docentes. El 81,8% de los docentes está de acuerdo en la ocurrencia de este elemento del liderazgo en el presente, y el 18,2% restante percibe estar inseguro(a). Por su parte, el 67,4% de los docentes percibe estar de acuerdo, el 19,6% en desacuerdo y el 13% inseguro(a).

En este caso, más de 2/3 de la muestra general, incluido el 100% de los(as) directores(as), percibe que no existe una brecha en este aspecto de la distribución del liderazgo. A su vez, existe una proporción acotada y conformada principalmente por docentes, que si considera que existe una brecha en las oportunidades de desarrollo del liderazgo entre la situación actual y un futuro preferido para mejorar el liderazgo escolar.

9° Los miembros de los equipos directivos y los equipos de gestión, tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares.

Con -0,33 puntos en la escala de diferencias, este ítem ocupa el noveno lugar en el ranking de brechas entre la situación actual y un futuro preferido para mejorar el liderazgo escolar.

Las percepciones sobre el nivel de importancia que se atribuye a este aspecto para mejorar el liderazgo escolar en el futuro la posicionan en el cuarto lugar del ranking respectivo, donde el 91,7% de la muestra general coincide en que sería importante que ***los miembros de los equipos directivos y los equipos de gestión, tengan oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares***, lo que a su vez presenta un alto nivel de acuerdo entre directores(as) y equipos de gestión, presentando una dispersión levemente mayor el subgrupo conformado por los equipos de gestión.

En torno a la situación actual, el 68,3% de la muestra general percibe estar de acuerdo con que los miembros de los equipos tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares, el 21,7% inseguro(a), y el 10% restante en desacuerdo. La dispersión nuevamente se encuentra entre los subgrupos conformados por los equipos de gestión y los docentes. El 63% de los docentes percibe estar de acuerdo, el 10,9% en

desacuerdo y el 26,1% inseguro(a). Los equipos de gestión están de acuerdo en un 81,8%, distribuyéndose la proporción restante en las categorías en desacuerdo e inseguro(a).

Se aprecia nuevamente que la mayor proporción de la muestra general, compuesta por los 3 subgrupos, percibe que no existe una brecha en este aspecto de la distribución del liderazgo, mientras una proporción cercana a 1/3 de la muestra, compuesta principalmente por docentes, considera que si existe una brecha (-).

10• Las funciones y las relaciones de directores, equipos de gestión y docentes son claras.

Este ítem presenta un diferencia promediada de -0,32 puntos entre la valoración de la situación actual del liderazgo escolar y un futuro preferido.

El 91,7% de la muestra general considera que este aspecto es importante para mejorar el liderazgo escolar en el futuro, percepción que es compartida por todo el subgrupo de directores(as), docentes (91,3%) y equipos de gestión (90,9%). Para los últimos 2 subgrupos, las proporciones restantes se ubican en la categoría menos importante.

En contraste, en la situación actual, el 71,7% de la muestra general percibe que ***las funciones y las relaciones de directores, equipos de gestión y docentes son claras***, el 16,7% percibe estar inseguro(a) y el 10,9% en desacuerdo. En este caso, el 100% de los(as) directores(as) y equipos de gestión perciben que esto es efectivo en la situación actual, concentrándose la dispersión en el subgrupo de docentes. En este subgrupo, el 63% está de acuerdo, el 15,2% en desacuerdo y el 21,7% inseguro(a).

La mayor proporción del grupo general (2/3) coincide en que no existen brechas entre la situación actual y un futuro preferido en este aspecto del liderazgo. A su vez, que una proporción del subgrupo de docentes que considera que si existe una brecha (-) en la claridad de las funciones y relaciones entre directores(as), equipos de gestión y docentes.

11• Los equipos de personal especialista en distintas materias, se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales (por ejemplo, el equipo de gestión).

Este ítem ocupa la última posición del ranking de brechas y presenta una diferencia promediada de -0,27 puntos en la escala establecida a partir de la diferencia entre la situación actual del liderazgo escolar y un futuro preferido.

En un futuro preferido, el 95% de la muestra general considera que este aspecto es importante para mejorar el liderazgo escolar, y solo el 5% lo considera un aspecto menos importante, proporción que está representada por el 9,1% de los equipos de gestión y el 4,3% de los docentes.

Por otro lado, en la situación actual se observa que el 76,7% de la muestra general está de acuerdo en que ***los equipos de personal especialista en distintas materias, se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales (por ejemplo, el equipo de gestión)***, el 15% se muestra inseguro(a) frente a esta afirmación y el 8,3% restante percibe estar en desacuerdo. Al analizar la dispersión, se aprecia que esta se localiza principalmente en el subgrupo de docentes, donde el 71,7% está de acuerdo, el 17,4% inseguro(a) y el 10,9% en desacuerdo con la ocurrencia de este aspecto de la distribución del liderazgo en la situación actual. Por su parte, el 100% de los(as) directores(as) está de acuerdo con esta afirmación,

al igual que el 90,9% de los equipos de gestión, mientras el 9,1% restante de este último subgrupo percibe estar inseguro(a).

La gran mayoría de la muestra general considera que no existen brechas en este aspecto de la distribución del liderazgo, proporción representada a su vez por la mayor parte de cada subgrupo. A su vez, una pequeña proporción, conformada principalmente por docentes, considera que existiría una brecha (-) entre la situación actual y un futuro preferido para mejorar el liderazgo escolar.

En este caso la brecha se explica por las percepciones de una proporción reducida de la muestra general, compuesta principalmente por el subgrupo de docentes y, en menor medida, por el subgrupo de equipos de gestión.

CONCLUSIONES

A partir de los objetivos que orientan la presente investigación y de los estándares definidos por la OCDE para mejorar el liderazgo escolar, se han realizado 3 niveles de análisis:

1. Análisis de las percepciones sobre la Situación Actual del liderazgo escolar.
2. Análisis de las percepciones sobre un Futuro Preferido para mejorar el liderazgo escolar.
3. Análisis de brechas entre la Situación Actual y un Futuro preferido para mejorar el liderazgo escolar.

Cada nivel de análisis aporta con información que permite contextualizar y profundizar en el fenómeno de estudio desde las percepciones de comunidades educativas reales de la comuna de San Pedro de la Paz. Es importante recordar que de forma consistente con el estado del arte del fenómeno de estudio en el contexto nacional, y el diseño metodológico definido en la investigación, se identifican, describen y analizan las percepciones de la muestra con la finalidad de aumentar la comprensión sobre la distribución del liderazgo en un contexto particular, definido y acotado. Por esto, se debe guardar cautela respecto a la interpretación de los resultados, considerando que estos no son extrapolables a la población o a muestras de otros contextos.

Para facilitar la racionalización de los resultados y el establecimiento de conclusiones a partir de las 3 categorías de análisis, a continuación se presenta una tabla que sintetiza la información. La tabla organiza los distintos ítems del instrumento en el orden original, destacando sus posiciones relativas a cada uno de los rankings elaborados en el análisis.

Tabla n° 4: Consolidación de los 3 Rankings.

N° del ítem	Transcripción del ítem	Ranking Situación Actual	Ranking Futuro Preferido	Ranking Brechas
1	Las tareas de liderazgo se distribuyen ampliamente en las escuelas.	6°	8°	7°
2	Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.	11°	11°	1°
3	Las funciones y las relaciones de directores, equipos de gestión y docentes son claras.	2°	3°	10°
4	Los docentes son alentados a participar en el liderazgo para fortalecer el cumplimiento de metas institucionales.	5°	7°	6°
5	Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.	8°	9°	4°
6	Los miembros de los equipos directivos y los equipos de gestión, tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares.	3°	4°	9°
7	Los equipos de personal especialista en distintas materias, se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales (por ejemplo, el equipo de gestión).	1°	1°	11°
8	Los integrantes del equipo de gestión y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.	4°	2°	8°
9	El liderazgo distribuido es reconocido y reforzado en la política existente (por ejemplo, en marcos nacionales de liderazgo).	9°	10°	5°
10	Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo.	7°	5°	3°
11	La escuela, cuenta con una política interna para el desarrollo y el ejercicio del liderazgo.	10°	6°	2°

A continuación, se contrastan los supuestos inicialmente planeados a partir de un análisis general de las 3 categorías de análisis. Para profundizar en la comprensión de algún aspecto de la distribución del liderazgo contenido en el Instrumento, se recomienda revisar el análisis correspondiente en los apartados previamente expuestos.

Supuestos y conclusiones de los 3 niveles de análisis:

Los supuestos planteados para la presente investigación, son:

1. En las escuelas, existen percepciones que indican bajos niveles de distribución de liderazgo en la situación actual.
2. En las escuelas, valoran como importante la distribución del liderazgo en un futuro preferido.
3. Existen brechas entre las percepciones de la distribución del liderazgo en la actualidad, y la valoración respecto a un futuro preferido.

SUPUESTO N° 1: En las escuelas, existen percepciones que indican bajos niveles de distribución de liderazgo en la situación actual.

Para la muestra y a partir de aspectos contenidos en el Instrumento, se reconoce que existen distintas percepciones sobre la distribución del liderazgo en la situación actual. En este nivel de análisis, se observa que los niveles de acuerdo varían entre un 76% y un 16,2% entre los distintos reactivos. El ítem que puntúa con un mayor nivel de acuerdo (76,7% de la muestra general) corresponde a ***“los equipos de personal especialista en distintas materias, se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales (por ejemplo, el***

equipo de gestión)”, donde existe un alto nivel de acuerdo entre los distintos subgrupos, y por lo tanto una baja dispersión en las respuestas.

Por otro lado, el ítem que conlleva un menor nivel de acuerdo en la muestra general, corresponde a “*se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo*”, donde solo un 16,7% de la muestra percibe estar de acuerdo en que esto es efectivo en su situación actual. En este caso, se observa una amplia dispersión de las respuestas, tanto en el análisis de la muestra general como en el análisis por subgrupos, reconociéndose que la mayor proporción de personas que participaron del estudio, no está de acuerdo con esta afirmación.

Solo en 4³ de los 11 aspectos considerados en el instrumento, la muestra supera el 60% de acuerdo. En otras palabras, solo en 4 de los 11 ítems se observa que las medidas de tendencia central y de dispersión, indican que el 60% o más de la muestra general está de acuerdo en que los aspectos correspondientes del liderazgo distribuido se encuentran presentes en su situación actual.

Complementario a lo anterior, al analizar las percepciones de acuerdo a los distintos subgrupos que componen la muestra, llama la atención que en la mayoría de los ítems las

³ Los 4 aspectos son:

1. Los equipos de personal especialista en distintas materias, se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales (por ejemplo, el equipo de gestión).
2. Las funciones y las relaciones de directores, equipos de gestión y docentes son claras.
3. Los integrantes del equipo de gestión y otros posibles líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo.
4. Los miembros de los equipos directivos y los equipos de gestión, tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades para la gobernanza y la mejora escolares.

medidas de tendencia central y la dispersión es distinta. Es decir, existen distintas percepciones entre directores(as), equipos de gestión y docentes en la distribución del liderazgo en el presente.

Los(as) directores(as) tienden a presentar un mayor nivel de acuerdo en la distribución del liderazgo en su situación actual respecto a los equipos de gestión y el subgrupo de docentes. Para este subgrupo, en 7 de los 11 ítems se observa que existe un 100% de acuerdo, es decir, todos(as) los(as) directores(as) perciben que 7 ámbitos de la distribución del liderazgo se encuentran presentes en la situación actual de las escuelas. A su vez y para todos los ítems, presentan una menor dispersión en sus percepciones, lo que puede atribuirse a que este subgrupo está conformado por un número menor de personas respecto a los otros subgrupos.

Los equipos de gestión tienden a presentar un menor nivel de acuerdo que los(as) directores(as), y un mayor nivel de acuerdo que el subgrupo de docentes en la distribución del liderazgo en la situación actual. A su vez, presentan una menor dispersión respecto al grupo de docentes. En general, los equipos de gestión presentan más percepciones en las categorías “de acuerdo” e “inseguro(a)” que en la categoría “en desacuerdo”. Por otro lado, tienden a estar de acuerdo en que la distribución del liderazgo se manifiesta en aspectos directamente relacionados con sus ámbitos de acción, y presentan menores niveles de acuerdo en ámbitos estructurales y en la disposición de incentivos para el ejercicio del liderazgo.

Por su parte, el subgrupo de docentes presenta los menores niveles de acuerdo y dispersión en sus percepciones en relación a la distribución del liderazgo en la situación actual,

respecto a los 2 subgrupos restantes. A su vez, presentan mayores niveles de desacuerdo que los(as) directores(as) y los equipos de gestión.

Para la muestra específica y en contraste con el supuesto n° 1, se reconoce que en la mayoría de los aspectos de la distribución del liderazgo contenidos en el Instrumento existe una proporción considerable (40% o más) de percepciones que indican estar inseguros(as) o en desacuerdo con la distribución del liderazgo en la situación actual, lo que es variable dependiendo del aspecto o ítem, y que refleja principalmente las percepciones del subgrupo de docentes y, en menor medida, de los equipos de gestión.

SUPUESTO N° 2: *En las escuelas, valoran como importante la distribución del liderazgo en un futuro preferido.*

Para la muestra y a partir de aspectos contenidos en el Instrumento, se reconoce que existen distintas percepciones sobre los aspectos del liderazgo distribuido que serían importantes para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido. En términos generales, es posible establecer que los 11 aspectos contenidos en el instrumento son considerados importantes para la mayoría de las personas que componen la muestra. En este nivel de análisis y para la muestra general, se observa que los distintos ítems son valorados como importantes por una proporción que varía entre el 95% (en el que la mayor proporción de la muestra considera que es importante) y el 70% (en el ítem que la menor proporción de la muestra considera que es importante).

El aspecto de la distribución del liderazgo que es valorado como importante para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido por la mayor proporción de la muestra (95% de la muestra general), corresponde a ***“los equipos de personal especialista en distintas***

materias, se reúnen para enfrentar los desafíos contextuales o actuales (por ejemplo, el equipo de gestión)”, el que a su vez es percibido en la situación actual con un mayor nivel de acuerdo. Por otro lado, el ítem que se ubica en la última posición del ranking sobre un futuro preferido para mejorar el liderazgo escolar, coincide nuevamente con el último ítem del ranking referido a la situación actual del liderazgo. El 70% de la muestra general, considera que es importante que se brinde incentivos para participar en equipos de liderazgo para mejorar el liderazgo en un futuro preferido.

El análisis de dispersión por subgrupos, evidencia que en la muestra existe un alto nivel de acuerdo en las percepciones de importancia en prácticamente todos los reactivos, y por lo tanto una baja dispersión de las valoraciones. Las percepciones que manifiestan estar en desacuerdo en que los ítems o atributos son importantes para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido, tienden a ser las de menor frecuencia y en ningún reactivo alcanzan el 10% en la muestra general. Por otro lado, solo en 2 de los 11 ítems⁴ existe una proporción de la muestra general que supera el 10% y que percibe que los aspectos de la distribución del liderazgo respectivos serían menos importantes.

Llama la atención que todos los aspectos de la distribución del liderazgo sometidos a contrastación empírica, son considerados importantes por el 100% del subgrupo de directores(as). Es decir, para este subgrupo, todos los aspectos contenidos en el instrumento son considerados importantes para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido.

⁴ Los ítems son:

1. Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo.
2. Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.

Por otro lado, en esta categoría de análisis destaca que las percepciones del subgrupo de docentes tienden a valorar como importante, con un leve pero mayor nivel de acuerdo que los equipos de gestión, 9 de los 11 ítems del instrumento. Es decir, comparativamente con el subgrupo conformado por los equipos de gestión, una mayor proporción de docentes coincide en valorar como importante 9 de los 11 ítems.

Si bien el subgrupo conformado por los equipos de gestión tiende a presentar, comparativamente con los otros subgrupos, las menores proporciones de percepciones en la categoría “importante”, es necesario reconocer que en ningún caso los ítems son valorados como importantes por una proporción menor al 81,8%.

Para la muestra analizada y en contraste con el supuesto n° 2, se reconoce que los distintos aspectos del liderazgo distribuido son considerados importantes por la mayoría de las personas que participaron del estudio, con un alto nivel de acuerdo en la muestra general, lo que es consistente en los 3 subgrupos. Es decir, las percepciones de la muestra indican que todos los aspectos del liderazgo distribuido son considerados importantes para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido.

SUPUESTO N° 3: *Existen brechas entre las percepciones de la distribución del liderazgo en la actualidad, y la valoración respecto a un futuro preferido.*

El Instrumento en su versión original no contempla el cálculo de brechas, por lo que este nivel de análisis representa una propuesta para complementar los análisis anteriores. El cálculo de brechas por ítem, se ha realizado a partir de las diferencias entre las percepciones de la situación actual y la valoración de los mismos aspectos en un futuro preferido. En términos generales, se calcula la diferencia para cada persona de la muestra y luego se

promedian las diferencias por subgrupo y para la muestra general, lo que permite tener una estimación de la magnitud y el sentido de las brechas.

El ranking de brechas se presenta con la finalidad de reconocer las diferencias entre la situación actual y un futuro preferido. Es importante destacar que para poder profundizar en la comprensión de las brechas, se deben analizar las tendencias centrales, las distribuciones y las proporciones en cada categoría de respuesta, tanto para la muestra general como por subgrupos, ya que si bien todos los ítems presentan una brecha (-), al profundizar en el análisis es posible reconocer que algunas de ellas parecen más relevantes para la muestra que otras. A su vez, debe considerarse que no resulta adecuado emitir juicios sobre la magnitud de las brechas, ya que no existen criterios que permitan ponderar su relevancia.

Del análisis de brechas, destacan los ítems que ocupan los primeros 2 lugares del ranking, ya que mediante el análisis desagregado se pueden reconocer con mayor claridad las percepciones que se encuentran a la base.

El ítem que ocupa la primera posición, corresponde a: ***“Se brinda incentivos para participar en equipos de liderazgo”***. Este aspecto de la distribución del liderazgo ocupa las últimas posiciones en los rankings de situación actual y futuro preferido. La brecha en este caso, está dada porque es una cualidad en la distribución del liderazgo que es percibida como importante para mejorar el liderazgo escolar en el futuro por un 70% de la muestra, y si bien todos los demás aspectos son percibidos como más importantes, solo un 16,7% de la muestra está de acuerdo en que se brindan incentivos para participar en equipos de liderazgo en el presente, y un 50% está en desacuerdo. Al mismo tiempo se puede apreciar que la mayor parte de la muestra (2/3), coincide en que existe una brecha en este ámbito.

Es decir, la brecha se justifica debido a que es valorada como importante para mejorar el liderazgo escolar en el futuro, y a su vez, la mayor parte de la muestra está en desacuerdo en su ocurrencia en la situación actual.

El segundo ítem del ranking de brechas entre la situación actual y un futuro preferido, corresponde a: ***“La escuela, cuenta con una política interna para el desarrollo y el ejercicio del liderazgo”***. En este ítem se observa un comportamiento similar al ítem anterior. Es valorado como importante para mejorar el liderazgo escolar en un futuro preferido por un 91,7% de la muestra general, con un alto nivel de acuerdo entre subgrupos, y a su vez una baja proporción de la muestra percibe estar de acuerdo en que esta cualidad se encuentra presente en la situación actual (solo el 28,3%). A su vez, se reconoce que 2/3 de la muestra consideran que existe una brecha (-), la que a su vez está representada por una proporción que permite ponderar su nivel de acuerdo en este aspecto de la distribución del liderazgo.

A contar del ítem ubicado en la tercera posición del ranking, y de manera progresiva en los ítems sucesivos, se encuentra que si bien existen diferencias entre la situación actual y un futuro preferido para mejorar el liderazgo escolar, el nivel de acuerdo de la muestra en esta diferencia va disminuyendo. Por ejemplo, para el tercer ítem, ***“las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo”***, se reconoce que una proporción cercana al 50% considera que existe una brecha (-) y la mitad restante considera que no. En el ítem ubicado en la última posición del ranking, la brecha se justifica por las percepciones de una proporción reducida de la muestra general, compuesta principalmente por el subgrupo de docentes y, en menor medida, por el subgrupo de equipos de gestión.

Por lo anterior y en contraste con el tercer supuesto planteado para la presente investigación, se reconoce que para la muestra que compone el estudio existen brechas entre la situación actual y un futuro preferido para mejorar el liderazgo escolar. Sin embargo, solo los 2 primeros ítems del ranking parecen describir una percepción de brecha que representa la opinión de la muestra general, y a su vez, de los 3 subgrupos considerados en el análisis.

Consideraciones finales y oportunidades para la investigación:

Es necesario recordar y enfatizar que dadas las características del presente estudio, el análisis de los resultados da cuenta de las percepciones de la muestra particular en la que ha sido realizado, y que a su vez, estos resultados no son extrapolables a la población o a muestras de contextos diferentes. Si bien esto puede representar una limitación importante en la presente investigación, este hecho se fundamenta en que por el momento el estado del arte sugiere ser cautos en la construcción del conocimiento.

La investigación debe considerarse como una aproximación empírica que intenta contrastar la tendencia mundial en los cambios de los sistemas educativos, con la situación actual del liderazgo escolar en el contexto del estudio. Se ha utilizado un instrumento diseñado por la OCDE y que recoge las experiencias de cerca de 30 países, incorporando los ámbitos que serían relevantes para lograr una visión integrada del sistema educativo chileno. En el contexto nacional la Nueva Educación Pública se encuentra en etapa de implementación, por lo que urge aumentar los conocimientos sobre los fundamentos que la sustentan, y por otro lado, conocer cómo se materializan sus disposiciones en la práctica.

Para ser utilizado en el estudio, el instrumento fue validado en términos de forma por un número reducido de expertos. Para fortalecer su rigurosidad técnica en futuras investigaciones, siempre que las condiciones lo permitan, se sugiere ampliar la validación de los ítems utilizando muestras de comunidades educativas que puedan dar cuenta de cómo son interpretados los distintos reactivos. Para realizar investigaciones de mayor envergadura, se sugiere además validar el instrumento en términos cuantitativos, lo que permitiría ponderar los distintos ítems en relación a la escala general y realizar análisis más rigurosos.

La investigación fue realizada a partir de una muestra acotada, que no representa necesariamente las proporciones de los subgrupos en el contexto real. En este sentido, se debe destacar que la muestra está compuesta por 3 directores(as), 11 personas que forman parte de los equipos de gestión, y 46 docentes. Lo anterior podría tener una incidencia directa en los análisis de los subgrupos, sobre todo en términos de dispersión.

Mediante el estudio, se logra entrever que existen distintas percepciones en los distintos subgrupos. En este sentido y visualizando oportunidades para investigaciones futuras, si la NEP se sostiene a partir de lógicas de distribución del liderazgo, es conveniente que la investigación sea consistente con este paradigma, y que considere e incorpore distintos agentes educativos en la comprensión del fenómeno de estudio. La investigación tradicional en liderazgo se ha basado principalmente en los(as) directores(as) como unidad de observación y análisis. Si bien los resultados del presente estudio no son extrapolables, para la muestra ha quedado demostrado que las percepciones de los(as) directores(as) no representan necesariamente la opinión de los equipos de gestión y/o de los docentes.

El análisis de los resultados ha sido realizado principalmente mediante el uso de estadígrafos descriptivos, reconociendo que existe una brecha importante en términos de conocimiento en torno al fenómeno de estudio. Para complementar el análisis, sería provechoso interpretar los distintos ítems, considerando sus implicancias para la articulación de las prácticas que conlleva la NEP en las distintas comunidades educativas. Considerando que el liderazgo distribuido representa un fenómeno emergente en el mundo de la investigación, para futuros estudios en esta línea, se recomienda realizar una revisión bibliográfica exhaustiva, que permita integrar los nuevos hallazgos, conceptualizaciones, lógicas, métodos y consideraciones prácticas. Se debe prestar atención a las distintas conceptualizaciones del fenómeno de estudio, ya que como se comentó en el marco referencial, existen elementos en común en las definiciones teóricas y operacionales, y a su vez, existen elementos diferenciadores en la forma de conceptualizar y estudiar la distribución del liderazgo.

La investigación se basa en el análisis de las percepciones de la muestra. En este aspecto, se reconoce que habría sido provechoso conocer los juicios y creencias que sustentan dichas percepciones. El estudio podría complementarse con metodologías cualitativas que permitan ampliar la interpretación de los resultados, desde la visión de las mismas comunidades educativas que participaron del estudio. Para efectos del presente estudio, las limitaciones en este sentido han sido principalmente prácticas, ya que se ha realizado en un periodo acotado de tiempo.

Se espera que la presente investigación contribuya al entendimiento del Liderazgo Distribuido en el contexto de la Nueva Educación Pública, y que sirva como una experiencia que permita plantear nuevas interrogantes, teóricas y prácticas, para ser

sometidas a contrastación empírica. Urge que el mundo académico se interese y contribuya a movilizar las capacidades que permitan instalar progresivamente las disposiciones de la NEP en las distintas comunidades educativas. Si bien la investigación en este sentido es incipiente, debe avanzar hasta convertirse en una fuente de conocimiento aplicado que sea útil para lograr una visión articulada del sistema educativo.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Calidad de la Educación (2014). **Tres miradas al liderazgo directivo**. Chile.
- Ahumada L.; Sisto V.; López V. y Valenzuela J. (2011). *Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile*. **Revista de Ciencias Sociales**, Volumen 17, p. 262-273.
- Ahumada L.; González, A., Pino, M. y Galdames, S. (2016). *Marco para el Liderazgo Sistémico y el Aprendizaje en Red: Los Desafíos de la Colaboración en Contextos de Competencia. Informe Técnico n°. 2. Líderes Educativos*. Chile.
- Ahumada L.; González A.; Pino M. y Maureira O. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe técnico n°7. Líderes Educativos*. Chile.
- Anderson S. (2010). *Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*. Psicoperspectivas, individuo y sociedad. Volumen (9), p. 34-52.
- Bennett, Nigel; Wise, Christine; Woods, Philip A and Harvey, Janet A (2003). **Distributed Leadership: A Review of Literature**. National College for School Leadership.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2017). *Ley N° 21040*. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1111237>. (24 de Noviembre de 2017).
- Bolívar-Botía, A. (2010). **¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta**. Revista Internacional de Investigación en Educación, 3 (5), 79-106.
- Bush, T.; Robinson, V.; Spillane, J.; Ortiz, M.; Ryan, J.; Giles, D.; Cuéllar, C.; Sun, J.; Fink, D.; Lambert, L. y Oplatka, I. (2016). **Liderazgo Educativo en las Escuelas: nueve miradas**. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales, Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE).
- Castillo P.; Puigdemívol A. y Antúnez S. (2017). *El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes*. **Estudios Pedagógicos XLIII**, Volumen (1), p. 41-59.

Dirección de Presupuestos Gobierno de Chile (2018). Ministerio de Educación 2018. <http://www.dipres.gob.cl/597/w3-multipropertyvalues-14437-24043.html>. (Consultada el 15 de Abril de 2018).

García I. (2017). Las percepciones de los directores sobre la práctica del liderazgo distribuido: un estudio cuantitativo. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**. Volumen (13), p. 28-43.

Hallinger P. y Heck R. (2010). REICE. *Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes*. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, Volumen (12), p. 71-88.

Harris, A. (2012). *Distributed leadership: implications for the role of the principal*. **Journal of Management Development** Volumen (31), pp. 7-17.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (2006): **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill, México.

Horn, A. y Marfan, J. (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile*. **Psicoperspectivas**, Volumen (9), p. 82-104.

Leithwood K.; Seashore K.; Anderson S. y Wahlstrom K. (2004). **How leadership influences student learning**. (*Lugar desconocido*): The Wallace Foundation.

Maureira, O. (2014). Distribución del liderazgo en escuelas de Chile: un estudio exploratorio. *Intersecciones Educativas*. Volumen 5, *páginas desconocidas*.

Maureira O. Moforte C. y González G. (2014). *Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo*. *Perfiles Educativos*, Volumen (36), p. 134 – 156.

Maureira O.; Garay S. y López P. (2015). *Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido*. **Revista Complutense de Educación**, Volumen (27), p. 689-706.

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2016a). **Cuenta pública 2015**. Chile.

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2016b). **Guía metodológica para la elaboración y seguimiento de convenios de desempeño de directores escolares**. Chile

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2016c). **Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016-2019**. Chile.

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2017). **Documento de apoyo para la elaboración y revisión de la etapa de planificación anual del Plan de Mejoramiento Educativo 2017**. Chile.

OCDE (2009). **Mejorar el liderazgo escolar - Herramientas de trabajo**. Lugar desconocido.

OCDE (2017). **Evaluación de Políticas Nacionales de Educación, Educación en Chile**. Santiago de Chile.

Riveros-Barrera, A. (2012) *La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional*. **Educ. Educ.** Volumen (15), p. 289-301.

Weinstein, J. y Muñoz, G. (2012). **¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?**. Santiago de Chile: CEPPE – UC.

ANEXOS

- 1.** Carta elaborada para el director DAEM de la comuna de San Pedro de la Paz.
- 2.** Transcripción del Cuestionario original; Instrumento utilizado para la recolección de datos. Se presenta en formato imagen para posibilitar la orientación horizontal, lo que reduce la nitidez de su contenido.
- 3.** Gráficos complementarios para el análisis.
- 4.** Histogramas utilizados para complementar el análisis de Brechas.

SOLICITUD DE PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIÓN
TESIS DE GRADO - MAGISTER EN POLÍTICAS EDUCATIVAS

Concepción, marzo de 2019

Sr.

Carlos Martínez Méndez

Director DAEM San Pedro de la Paz

Presente

Estimado Señor Director DAEM,

Junto con saludarle cordialmente, me dirijo a usted para invitar a la comuna de San Pedro de la Paz, a participar de una investigación exploratoria que busca conocer las percepciones sobre la distribución del liderazgo en establecimientos educacionales.

La investigación, se enmarca en mi proyecto de tesis para optar al grado de Magister en Políticas Educativas de la Universidad del Desarrollo.

La participación de la comuna en la investigación, se traduce en:

1. Colaborar en la selección de 6 establecimientos educacionales, de acuerdo a criterios de desempeño y/o trayectorias de mejora continua.
2. Coordinar visitas a los establecimientos seleccionados entre marzo y abril de 2019, donde se aplicará un breve cuestionario de Liderazgo Distribuido elaborado por la OCDE, a los equipos de gestión de los establecimientos, a los(as) directores(as) y a una muestra de profesores(as) de los mismos. El tiempo estimado para su aplicación es de 20 minutos.
3. Una vez finalizado el proceso de defensa de tesis, ofrezco realizar una presentación para mostrar los resultados del estudio.

Cabe destacar que la información recopilada mediante los cuestionarios será confidencial y anónima, dado que los datos se tratarán de manera global e integrada en el análisis.

Esperando contar con su valiosa colaboración, se despide cordialmente:



Álvaro Niklitschek Soto

Estudiante Tesista

INVESTIGACIÓN SOBRE LIDERAZGO ESCOLAR – Aplicación de Cuestionario de Liderazgo OCDE (2008).

La presente investigación, busca *conocer las percepciones sobre la distribución del liderazgo en establecimientos de educación pública de la comuna de San Pedro de la Paz*. Se enmarca en una tesis para optar al grado de Magister en Políticas educativas de la Universidad del Desarrollo.

En las próximas páginas, encontrará un cuestionario elaborado por la OCDE en colaboración con países de todo el mundo.

Para responder el cuestionario, por favor considere lo siguiente:

Para cada aseveración presente en el cuestionario, se solicita que marque 2 respuestas.

Al lado izquierdo de la hoja, marque la opción que mejor represente su opinión sobre la situación actual del liderazgo, usando la escala de 5 puntos que oscila entre *Fuertemente de acuerdo* y *En fuerte desacuerdo*.

SITUACIÓN ACTUAL				
Fuertemente De acuerdo	De acuerdo	Inseguro(a)	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo
5	4	3	2	1

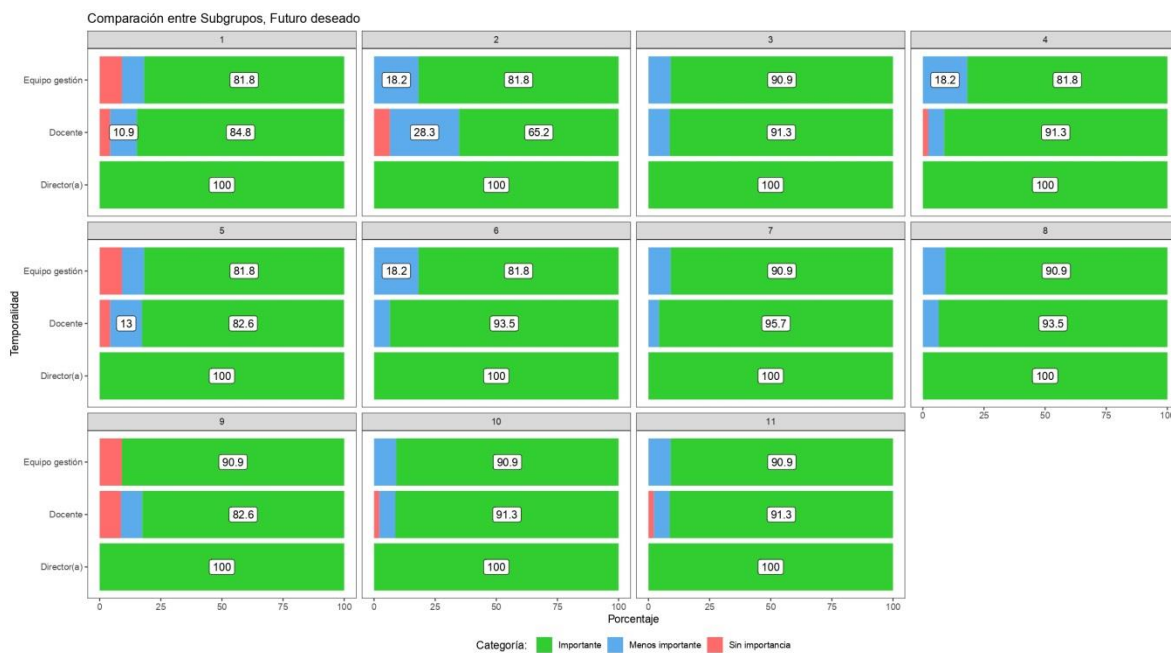
Al lado derecho de la hoja, marque la opción que mejor refleje cuán importante considera que es esto para mejorar el liderazgo escolar (en un futuro preferido), utilizando una escala de 5 puntos que oscila entre *Crucial* y *No importante en absoluto*.

FUTURO PREFERIDO				
Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	No importante en absoluto
5	4	3	2	1

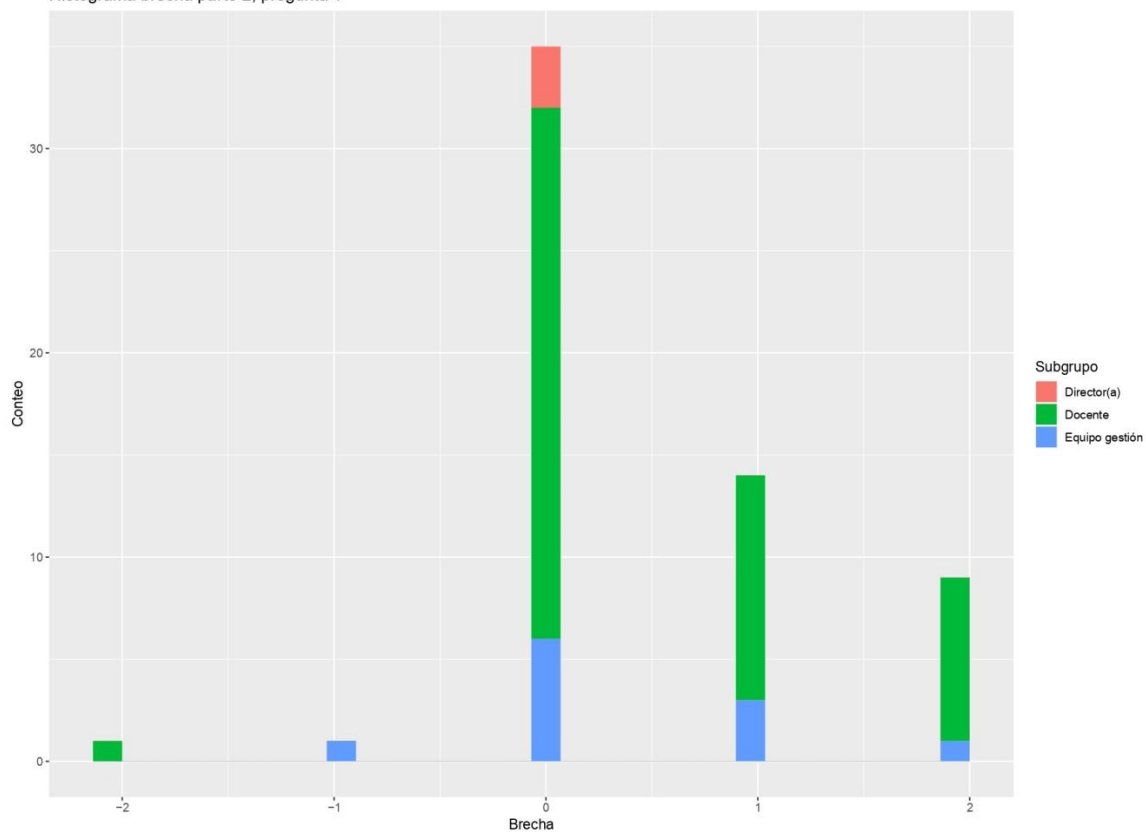
Es importante destacar que las respuestas son anónimas y que los resultados serán tratados de forma integrada entre los distintos establecimientos que participan del estudio.

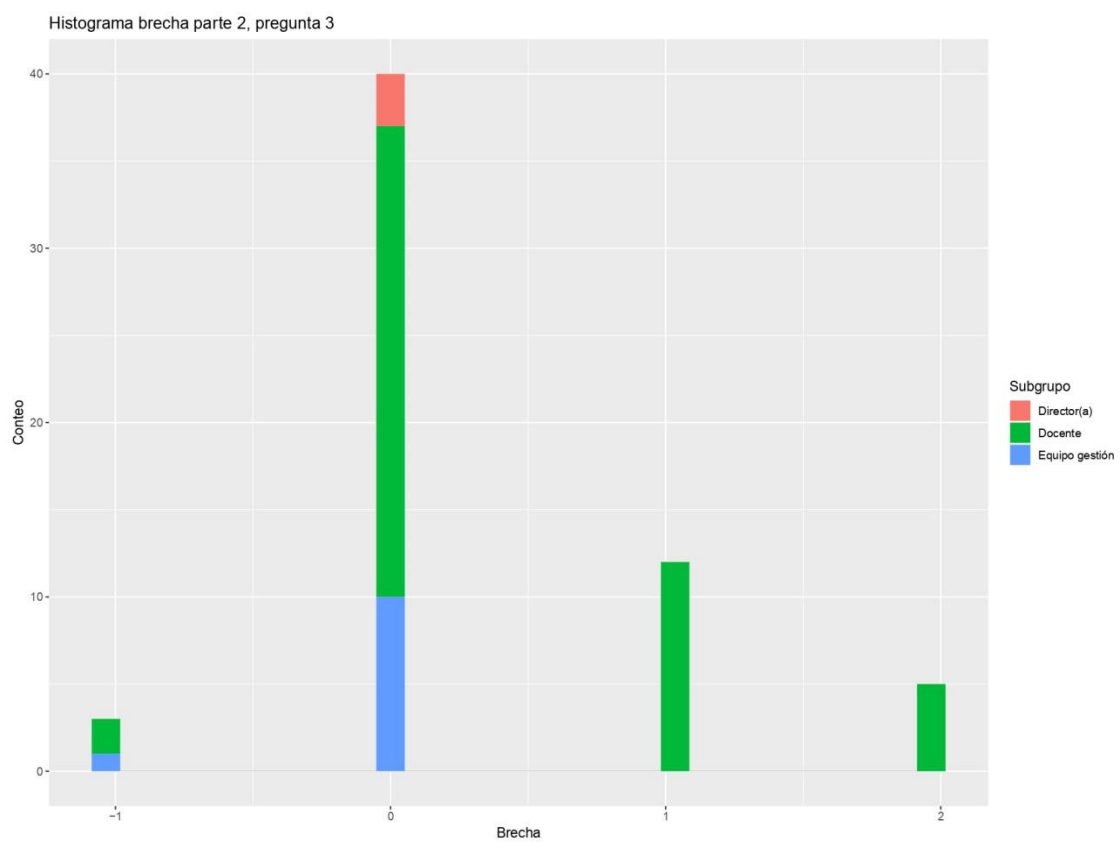
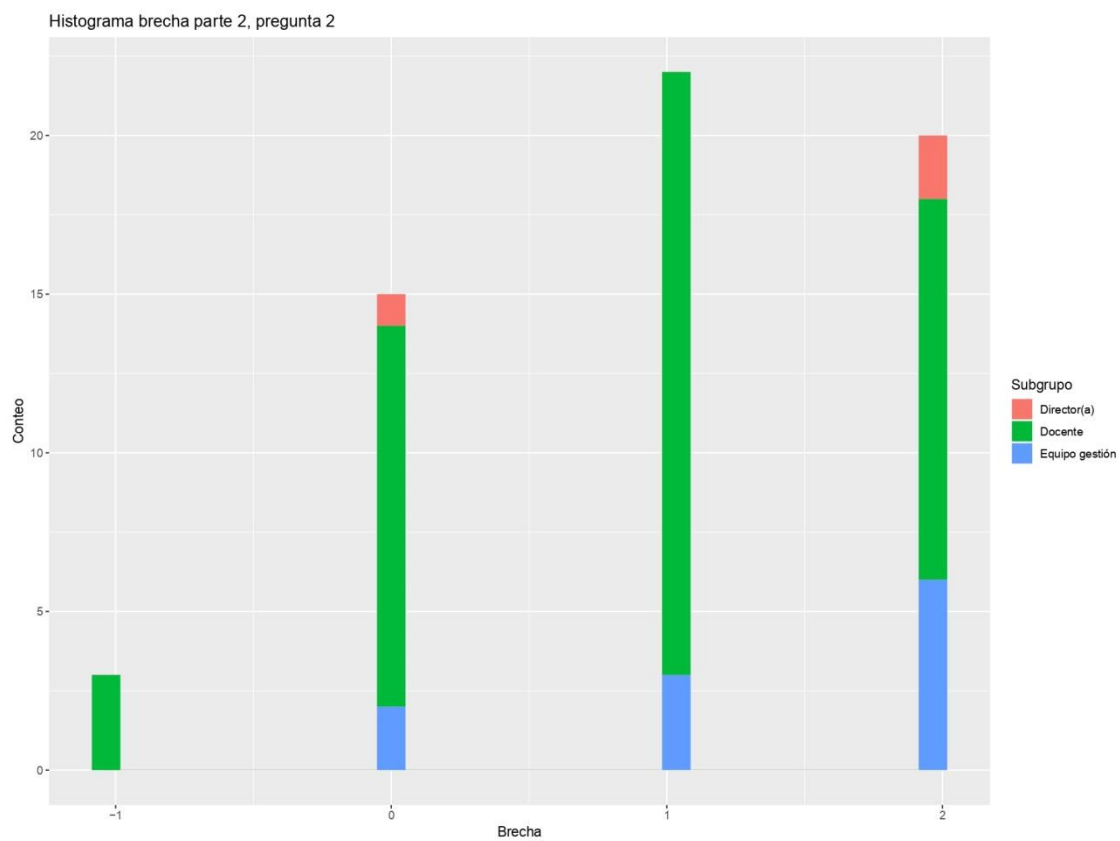
Para posibilitar la categorización de las respuestas, por favor complete la siguiente información:

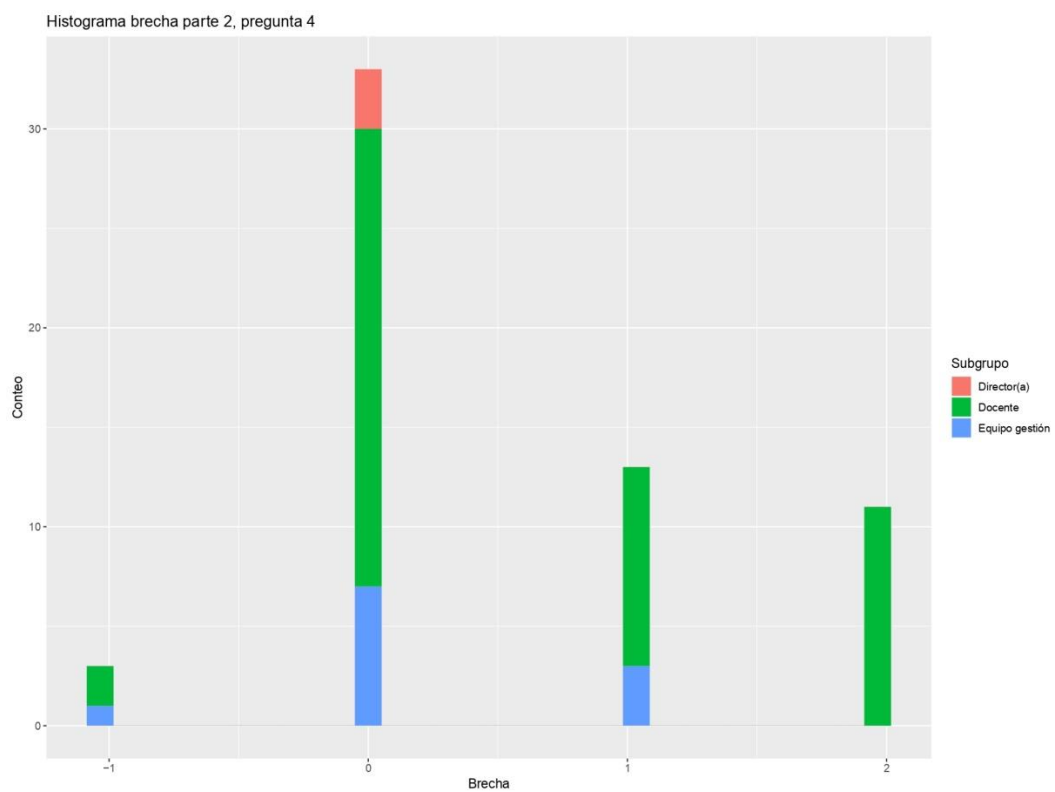
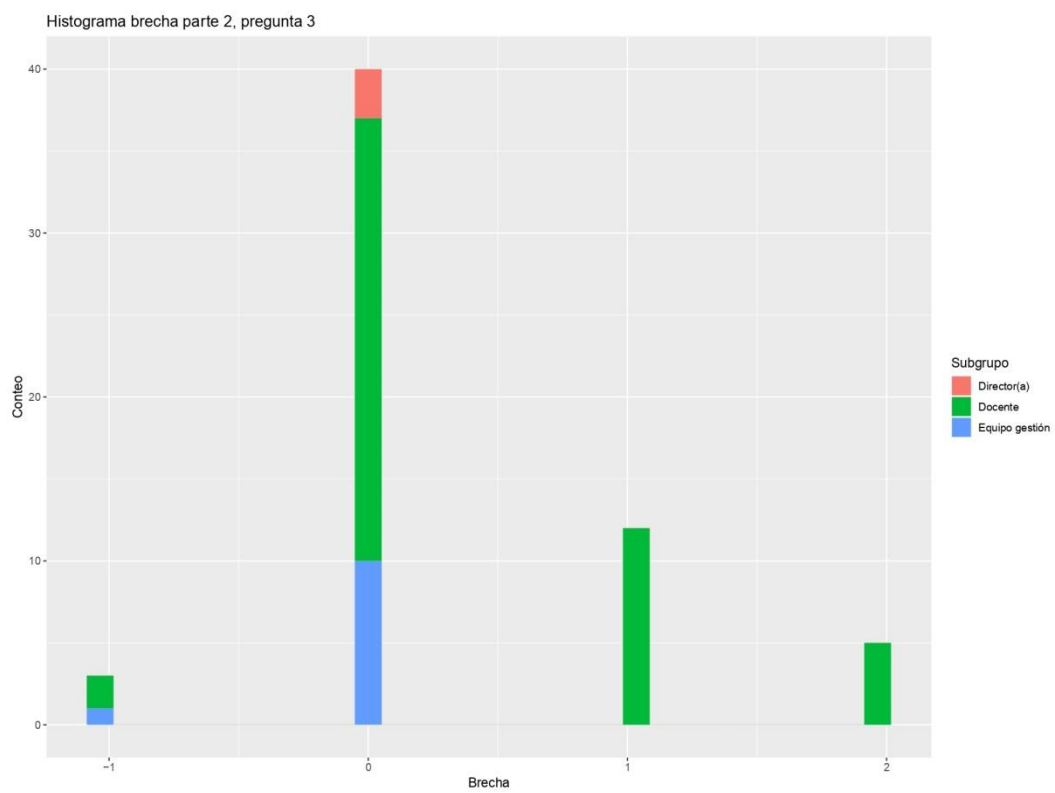
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	
SUB GRUPO AL QUE PERTENECE	DIRECTORA O DIRECTOR
	EQUIPO DE GESTION
	DOCENTE
FECHA DE APLICACIÓN	



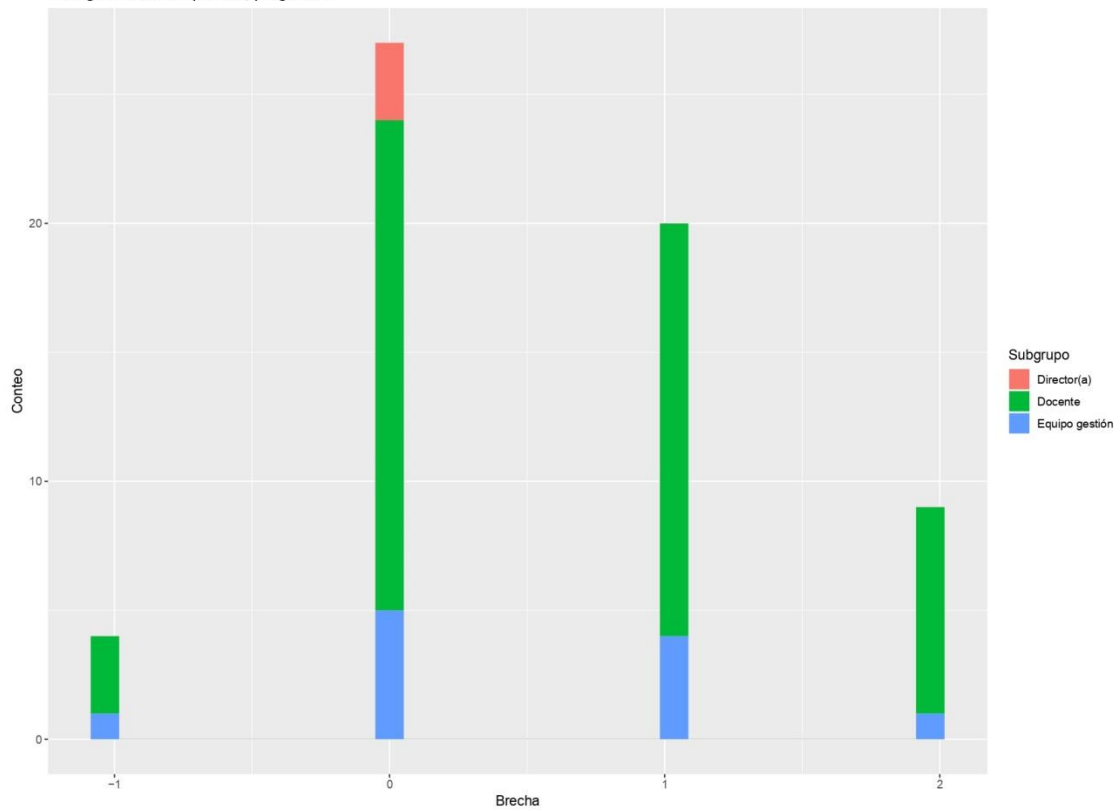
Histograma brecha parte 2, pregunta 1







Histograma brecha parte 2, pregunta 5



Histograma brecha parte 2, pregunta 6

