

# Liderazgo distribuido en escuelas públicas y relación con sus categorías de desempeño

Distributed Leadership in Municipal Schools and relationship to their performance categories

Liderança Distribuída em Escolas Públicas e Relação com suas Categorias de Desempenho

DOI: <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.especial.3318>

**Elisabeth Galaz Moraga**

Colegio Divina Pastora Antofagasta  
Chile

[ely1607@hotmail.com](mailto:ely1607@hotmail.com)

ORCID: 0000-0001-5856-5379

**Alejandro Verdugo Peñaloza**

Universidad de Playa Ancha  
Chile

[averdugo@upla.cl](mailto:averdugo@upla.cl)

ORCID: 0000-0002-5835-7761

**Recibido:** 31/07/22

**Aprobado:** 04/10/22

**Cómo citar:**

Galaz Moraga, E., & Verdugo Peñaloza, A. (2023). Liderazgo distribuido en escuelas públicas y relación con sus categorías de desempeño. *Cuadernos de Investigación Educativa*, [Número especial]. <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.especial.3318>

## Resumen

El liderazgo distribuido es considerado uno de los nuevos modelos de liderazgo en educación ya que permite un trabajo colaborativo, de relaciones horizontales, que favorece la confianza de liderazgos internos, abordando de mejor manera esta sociedad globalizada, compleja y acelerada. Esta investigación busca analizar las percepciones sobre los patrones del liderazgo distribuido de directivos y docentes, estableciendo si existe relación con las categorías de desempeño de las unidades educativas estudiadas. Se adopta un paradigma positivista, de enfoque cuantitativo y tipo correlacional, que considera la participación de 27 directivos y 73 docentes de escuelas públicas de la ciudad de Antofagasta. La recogida de información es por medio de un cuestionario con preguntas tipo Likert. Los resultados muestran que los patrones de distribución del liderazgo formal, pragmático y estratégico son los que están presentes en las unidades educativas; además, los directivos perciben de mejor manera el liderazgo distribuido que los docentes y se establece que existe relación entre las categorías de desempeño y los patrones estratégico e incremental. Este estudio aporta al diagnóstico del liderazgo distribuido, considerado escaso en el país y coincide con otro estudio previo en cuanto a los patrones de liderazgo distribuido presentes y ausentes, además de la percepción más favorable de directivos por sobre docentes.

## Abstract

Distributed Leadership is considered one of the new models of leadership in education since it allows a collaborative work of horizontal relationships that favors the confidence of internal leadership, addressing this globalized, complex, and accelerated society better. This research seeks to analyze the perceptions of the patterns of distributed leadership of managers and teachers, establishing if there is a relationship with the performance categories of the educational units studied. A positivist paradigm is adopted, with a quantitative approach and correlational type, which considers the participation of 27 principals and 73 teachers from public schools in the city of Antofagasta. The information was collected through a questionnaire with Likert-type questions. The results show that the distribution patterns of formal, pragmatic, and strategic leadership are those present in the educational units; in addition, managers perceive Distributed Leadership better than teachers; it is established that there is a relationship between the performance categories and the strategic and incremental patterns. This study contributes to the diagnosis of Distributed Leadership, which is considered scarce in the country. It coincides with another previous study regarding the patterns of Distributed Leadership present and absent, as well as the more favorable perception of managers over teachers.

### Palabras claves:

educación pública, estilo de liderazgo, gestión educativa, instituciones educacionales, liderazgo, liderazgo distribuido.

### Keywords:

public education, leadership styles, educational management, educational institutions, leadership, distributed leadership.

## Resumo

A Liderança Distribuída é considerada um dos novos modelos de liderança na educação, pois permite o trabalho colaborativo, relações horizontais que favorecem a confiança da liderança interna, abordando melhor essa sociedade globalizada, complexa e acelerada. Esta pesquisa busca analisar as percepções sobre os padrões distribuídos de liderança de diretores e professores, estabelecendo se há relação com as categorias de desempenho das unidades educacionais estudadas. Adota-se um paradigma positivista, com abordagem quantitativa e correlacional, que considera a participação de 27 gestores e 73 professores de escolas públicas do município de Antofagasta. A coleta de informações se dá por meio de um questionário com perguntas do tipo Likert. Os resultados mostram que os padrões de distribuição da liderança formal, pragmática e estratégica são os que estão presentes nas unidades educacionais; Além disso, os gestores percebem a Liderança Distribuída melhor do que os professores; e estabelece-se que existe uma relação entre as categorias de desempenho e os padrões estratégicos e incrementais. Este estudo contribui para o diagnóstico de Liderança Distribuída, considerada escassa no país e coincide com outro estudo anterior sobre os padrões de Liderança Distribuída presente e ausente, além da percepção mais favorável dos gestores sobre os professores.

### Palavras-chave:

educação pública, estilo de liderança, gestão educacional, instituições de ensino, liderança, liderança distribuída.

## Introducción

El liderazgo escolar y su estudio se ha vuelto relevante en las últimas décadas, convirtiéndose en tema de políticas nacionales demandadas por organismos internacionales (OCDE, 2009; OEI, 2010; UNESCO, 2015), debido a la influencia que produce sobre una serie de variables internas de las unidades educativas y, por lo tanto, en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Dentro de la variedad de modelos de liderazgo, el liderazgo distribuido (*LD* de aquí en adelante) es una posible respuesta a las demandas socioeducativas del siglo XXI, más globalizada, cambiante y compleja (Del Valle, 2016), reconoce que el líder no conduce solitariamente la escuela al éxito (Spillane, 2005) y que posee una serie de potencialidades o beneficios (Cancino & Vera, 2017; Weinstein, 2019) provenientes de estudios de carácter teórico más que empírico (Leithwood, 2009).

Entre los beneficios de este modelo, se destaca que reduce la carga del director, fomenta la capacidad de liderazgo y permite la sucesión en el cargo (Cancino & Vera, 2017), permitiendo enfocarse así en lo pedagógico (Weinstein, 2019). Además, estudios prácticos en Chile señalan que escuelas con resultados intermedios en el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) tienen mayor desarrollo de prácticas de este tipo de liderazgo que las escuelas con resultados iniciales (Rojas-Andrade *et al.*, 2018); y que las percepciones de directivos y docentes permiten apreciar que este modelo de liderazgo "favorece los aprendizajes de los estudiantes" (Ahumada *et al.*, 2017, p. 8).

Por otra parte, se reconoce que en América Latina y Chile hay escasez sobre el diagnóstico de este tema, pues en la literatura sobre LD gran parte proviene del ámbito anglosajón" (Maureira & Garay, 2019, p. 155).

Chile recién está incursionando en instrumentos que permiten evaluar el estado inicial de LD (Rojas-Andrade *et al.*, 2018; Maureira & Garay, 2019).

A partir de estos antecedentes, esta investigación busca analizar las percepciones sobre los patrones del LD de directivos y docentes para establecer si existe relación con las categorías de desempeño de las unidades educativas estudiadas.

## Revisión de la literatura

Hay una serie de autores que consideran al liderazgo escolar (en adelante *LE*) como una variable relevante y que influye en el aprendizaje, aunque de manera indirecta (Bolívar *et al.*, 2013; Bolívar-Botía, 2010; Leithwood, 2009; MINEDUC, 2019; Volante, 2008). Es decir, el LE influye en el compromiso y la ejecución de diversas prácticas en función de variables mediadoras, como pueden ser las motivaciones de los maestros, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores, que terminan incidiendo en la modificación de las prácticas docentes y así en el aprendizaje de los estudiantes (Anderson, 2010).

En vista de que el LE resulta relevante para el logro de aprendizajes en los estudiantes, este ha debido adecuarse al nuevo contexto socioeducativo y a los requerimientos de la sociedad del siglo XXI, actualizándose y adaptándose a estos

escenarios, rediseñando nuevas estructuras capaces de enfrentar condiciones más complejas y actuales (Bolívar *et al.*, 2013).

El contexto socioeducativo ha significado la evolución o cambio en varios ámbitos del LE. En primer lugar, se menciona un cambio del foco administrativo o burocrático al pedagógico (Bolívar-Botía, 2010). En segundo lugar, el cambio va de lo autoritario a lo democrático, permitiendo mayor participación en la toma de decisiones (Bolívar *et al.*, 2013) y mayor grado de satisfacción entre los gremios docentes (Cortés, 2004). En tercer lugar, la evolución en las interacciones o relaciones, que han cambiado desde lo vertical a lo horizontal, con confianza en las capacidades de todas las personas (Pardo, 2004) y liderazgos internos (Bolívar-Botía, 2010), siendo más inclusivas y directas, permitiendo anticiparse a situaciones complicadas (Livacic, 2009). Finalmente, ha cambiado el foco desde el liderazgo individual al colectivo, donde se señala que el segundo es coherente con una organización que aprende (Bolívar, 2000) y que responde a la innovación y complejidad a través de prácticas de liderazgo colectivas (Maureira *et al.*, 2014) dejando atrás a los "héroes" solitarios (Spillane, 2005).

En razón de la evolución que se está produciendo en el LE es que nace el LD como un modelo que da respuesta a las demandas actuales y solución a problemas que se han presentado, como muestra la Figura 1.

**Figura 1**

*LD como respuesta a diversos problemas*

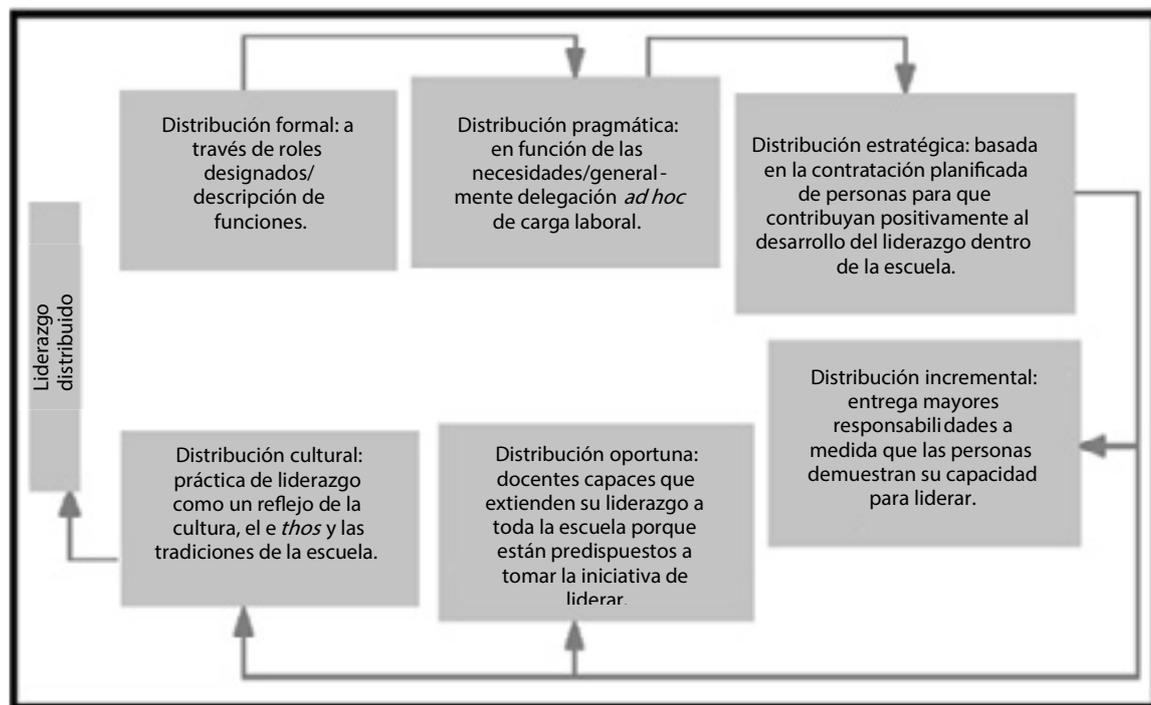


Por todo lo anterior, se entiende el LD como el desarrollo de un liderazgo diseminado, donde sus prácticas permiten establecer relaciones de influencias que abarcan a un conjunto de personas que interactúan participativamente más allá de lo jerárquico, es decir, considerando tanto cargos formales como informales, donde predominan las capacidades a la hora de asignar responsabilidades (Bolívar *et al.*, 2013; Galdames, 2019; García, 2010; MacBeath, 2011; Maureira *et al.*, 2016; Spillane & Camburn, 2006).

Entre las investigaciones empíricas internacionales, destaca la realizada en Inglaterra para el National College for School Leadership, por John MacBeath (2011). A partir de ella, nacen seis categorías que representan las formas en que se distribuye el liderazgo en la práctica, en respuesta a tareas específicas, situaciones externas contingentes o imperativos de las políticas educativas. Dichas formas de representar este liderazgo son denominados *patrones* de LD y se expresan en la Figura 2.

**Figura 2**

Seis patrones de distribución del liderazgo, según MacBeath



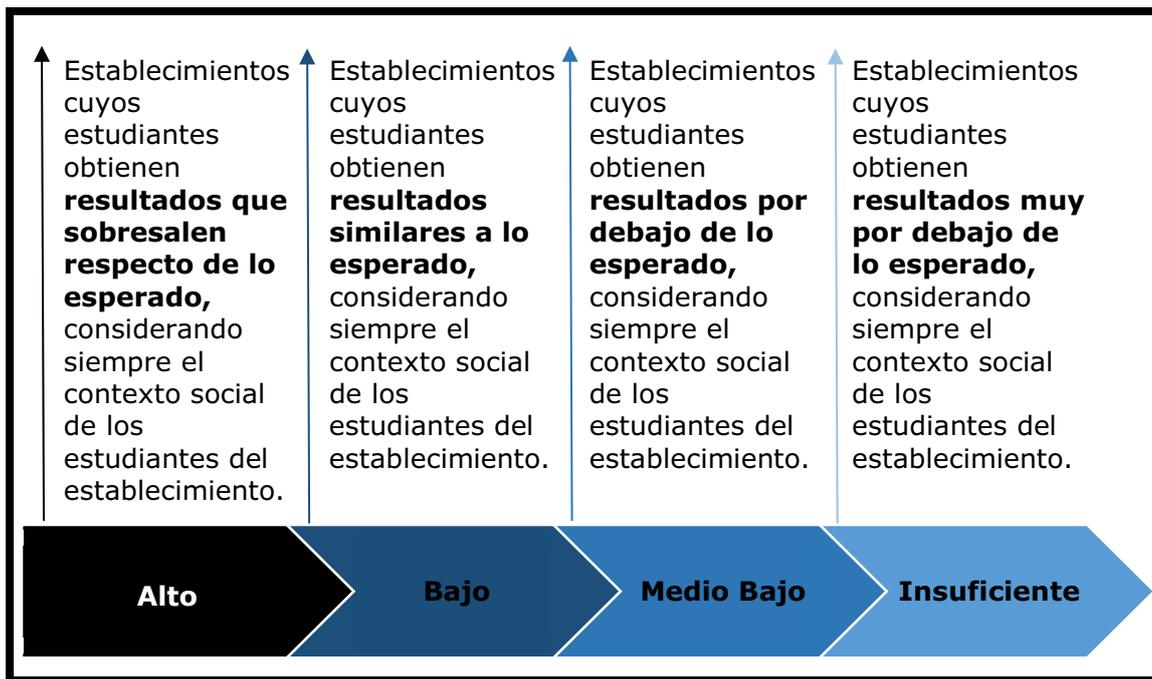
Nota. MacBeath, 2011, p. 94.

La Figura 2 muestra una taxonomía o continuo, que de acuerdo con el autor sugiere el flujo entre ellas, ya que indica que son de carácter situacional y que depende de la etapa en que se encuentra la escuela. Plantea que lo ideal es que los 6 patrones conformen una ruta a seguir, desde un liderazgo basado en las estructuras formales que delegan responsabilidades a un liderazgo cuya distribución es habitual y parte de la cultura de la unidad educativa; un proceso de "maduración" de los establecimientos. Aun así, señala que el análisis cualitativo que realizó en su estudio le permitió concluir que no siempre estos patrones se siguen de manera lineal o fija, sino que depende de las situaciones internas, las demandas externas, las personalidades y experiencias de los directores y la etapa de desarrollo de las organizaciones educativas.

Por otra parte, en Chile, desde el año 2016 se declararon las categorías de desempeño, que responden a una representación de la forma en que el Estado busca asegurar el derecho de todos los estudiantes a tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad (BCN, 2009). Estas son el resultado de una evaluación integral de las unidades educativas, que incluye los resultados de aprendizaje (evaluaciones nacionales), el desarrollo personal y social de los estudiantes (retención escolar asistencia, equidad de género, autoestima y motivación, etc.) y el contexto del establecimiento (nivel de vulnerabilidad, escolaridad de la madre, ruralidad o aislamiento, etc.), con el fin de focalizar los apoyos para el mejoramiento (Agencia de la Calidad de la Educación, 2019). Cuatro son las categorías de desempeño que arroja esta evaluación integral, como muestra la Figura 3.

**Figura 3**

*Categorías de desempeño y su descripción*



*Nota.* Adaptada de MINEDUC, 2021.

Dados estos antecedentes, este estudio plantea como objetivo general analizar las percepciones de equipos directivos y docentes sobre los patrones del LD en unidades educativas públicas de la ciudad de Antofagasta, y establecer si existe relación con sus categorías de desempeño, a través de los objetivos específicos:

- Identificar el o los patrones de LD que están presentes en las unidades educativas públicas, según la percepción de equipos directivos y docentes.
- Comparar las percepciones sobre los patrones de LD en las unidades educativas estudiadas según equipos directivos y docentes.
- Establecer si existe relación entre las categorías de desempeño y los patrones de LD en las unidades educativas estudiadas.

## Método

Este estudio se basa en un paradigma positivista, de enfoque cuantitativo, bajo un diseño no experimental, debido a que busca investigar las percepciones de directivos y docentes, sin ser intervenidos, sino observados desde su propia realidad. Además, es de carácter transeccional al recoger datos en un tiempo único, sin prolongarse. Finalmente, es de tipo correlacional, con un primer momento descriptivo entre las percepciones de los distintos participantes, agrupados en directivos y docentes, para luego establecer comparaciones y definir si existe relación entre las variables, categorías de desempeño (Alto, Medio, Medio Bajo e Insuficiente) y patrones de LD (6 patrones) presentes en los establecimientos educacionales.

La población corresponde a directivos y docentes de los distintos niveles educacionales que se desempeñan en establecimientos públicos de la ciudad de Antofagasta, en Chile, durante el año 2021. Inicialmente se había determinado realizar una muestra de tipo probabilística, pero dadas las condiciones de emergencia generadas por la pandemia, se debió definir una muestra de tipo no probabilístico, considerada la más frecuente en investigación educativa, donde el investigador toma a los sujetos que le resultan más accesibles (McMillan & Schumacher, 2005). La técnica de muestreo aplicada fue de conveniencia con base en la accesibilidad de los sujetos (McMillan & Schumacher, 2005; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), cautelando la participación de los dos grupos, uno de ellos directivos (directores, jefes de Unidad Técnica Pedagógica e inspectores generales) y el otro, docentes (profesores de educación parvularia, básica y media, además de educadores diferenciales), evitando así el sesgo en las respuestas. Considerando el tipo de muestreo, los resultados no permiten una generalización global, sino una discreta, que puede abarcar a sujetos con las mismas características. Con esto, finalmente la muestra queda compuesta por directivos y docentes pertenecientes a 26 centros escolares, que corresponde a un 52 % del total de establecimientos educacionales.

Para la recogida de la información se utiliza un cuestionario basado en una parte del instrumento original denominado *Cuestionario Multidimensional de Liderazgo Distribuido* (Maureira & Garay, 2019), que considera los seis patrones de LD de MacBeath (2011) adaptados al contexto nacional. Este instrumento permite identificar el o los patrones del LD que están presentes en las unidades educativas estudiadas. La estructura del instrumento utilizado está compuesta en una primera parte, con datos demográficos de los participantes en ámbitos: personal y laboral; y una segunda parte, con preguntas de respuesta escala Likert, donde cada patrón de LD se expresa a través de 7 u 8 afirmaciones o ítems, que pueden ser respondidos en una escala de cinco posibilidades, desde "totalmente en desacuerdo" a "totalmente de acuerdo". Cabe destacar que el cuestionario se diseña e implementa utilizando la aplicación de Google Forms.

El instrumento aplicado cumple con los criterios de calidad de validez y fiabilidad. La validez fue de contenido y criterio. En una primera instancia, se revisó el proceso de construcción del instrumento original de Maureira y Garay (2019), quienes a través de su artículo "Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile" someten el instrumento a la validación de expertos; una segunda instancia se produce en esta investigación, donde se gestiona una segunda validación por medio del juicio de tres expertos; y una tercera instancia entendida como validación de contexto, realizada con las personas responsables de la Corporación Municipal de Antofagasta, a la que pertenecen los centros educativos estudiados. Este proceso de validación permitió realizar ajustes a los ítems, obteniendo finalmente un total de 43 ítems que representan los 6 patrones de LD.

Para comprobar la fiabilidad del cuestionario se utilizó el Alfa de Cronbach, que se calculó tanto para cada uno de los patrones como para el instrumento en general, cuyos resultados expone la Tabla 1.

**Tabla 1**Resúmenes de Índices de Consistencia Interna de Alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach por patrón y total

Patrones de distribución de liderazgo						Total Instrumento
Formal	Pragmática	Estratégica	Incremental	Oportuna	Cultural	
$\alpha = 0,91$	$\alpha = 0,74$	$\alpha = 0,94$	$\alpha = 0,94$	$\alpha = 0,80$	$\alpha = 0,89$	$\alpha = 0,97$

Según los valores de referencia propuestos por George y Mallery (2019), la mitad de los patrones y el instrumento en su conjunto cuentan con una fiabilidad considerada excelente, otros dos patrones (oportuna y cultural) se categoriza buenos y, por último, solo una escala (pragmática) arroja fiabilidad aceptable.

Pese a las modificaciones realizadas al instrumento original de Maureira y Garay (2019), se obtuvo una consistencia interna muy cercana al aplicado en ese estudio.

Para el plan de análisis de los datos, se consideró el objetivo del estudio, la relación población-muestra y el tipo de variable (cualitativa y cuantitativa). Desde estas características de las variables, se seleccionaron las técnicas estadísticas de tipo descriptiva e inferencial (según normalidad y homocedasticidad), con margen de error del 5 %. El tratamiento de la información se realizó por medio de la herramienta informática Jamovi.

La Tabla 2 especifica las relaciones y comparaciones según el tipo de variable y las condicionantes que determinan los estadísticos que se emplean.

**Tabla 2**

Estadística inferencial

Tipo de comparación	Estadístico		
Categoría/Nominal (dos categorías y muestras independientes) con Métrica/Intervalo.	Prueba de normalidad = Hay Normalidad.	Prueba de Levene = Igualdad de varianza.	Test <i>t</i> de Student para varianzas iguales.
		Prueba de Levene = Varianzas desiguales.	Test <i>t</i> de Student para varianzas desiguales.
	Prueba de normalidad = No hay Normalidad.	Test de Mann-Whitney.	
Categoría/Nominal-Ordinal (más de dos categorías y muestras independientes) con Métrica/Intervalo.	Prueba de normalidad = Hay Normalidad.	Varianzas homogéneas	ANOVA + Prueba de Post-Hoc.
	Prueba de normalidad = No hay Normalidad.	Test de Kruskal-Wallis.	

Nota. Verdugo, 2019, p. 217.

## Resultados

Los resultados de esta investigación son presentados considerando dos elementos, el objetivo del estudio y la estructura del instrumento aplicado. Por lo tanto, se presentan las características de los sujetos de estudio, seguidas de las percepciones sobre los patrones de LD presentes en las unidades educativas, luego la comparación de estas percepciones entre directivos y docentes, para finalmente terminar con la relación entre las percepciones del LD y las categorías de desempeño.

### Características de los sujetos y unidades educativas

Se puede señalar que el 75 % de los participantes son de sexo femenino. El 27 % se desempeñan como directivos y 73 %, como docentes. El 65 % señala tener el grado de licenciado y el 35 % de magíster. El 75 % de los directivos tienen el grado de magíster y el 35 % de los docentes posee dicho grado académico. En cuanto a la experiencia laboral, 68 % de los sujetos tiene 11 o más años; mientras que, la experiencia en el cargo actual (directivo o docente), el 72 % lo ejerce desde hace 10 o menos años.

En relación con las 26 unidades educativas estudiadas, 14 son escuelas básicas y 8 son liceos, mientras que las otras modalidades son representadas por 1 unidad de tipo instituto, 1 colegio de adultos, 1 escuela diferencial y 1 escuela de párvulos. De este total de centros educativos, un 73 % (19 unidades) tienen la categoría de desempeño insuficiente o medio bajo; 4 establecimientos tienen categoría medio y 3 no tienen categoría (escuela de párvulos, diferencial y de adultos). Cabe destacar que ninguno de los establecimientos cuenta con la máxima categoría de desempeño, denominada nivel Alto.

### Identificación de los patrones de LD presentes en las unidades educativas

Para este análisis se compararon frecuencias absolutas, las medias y desviación estándar de cada patrón de LD con sus respectivos ítems. De acuerdo con ello, se consideraron como patrones presentes en las unidades educativas aquellos que poseían la mitad o más de ítems con percepciones sobre el 50 % en las categorías Likert 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), además de una media que aproximada de 4 o más y una desviación estándar, menor a 1. A continuación, en la Tabla 3 se presentan los ítems que cumplen con estos criterios.

**Tabla 3**

Frecuencia absoluta, media y desviación estándar de los ítems de cada patrón que marcan presencia en las unidades educativas estudiadas

Ítem	Frecuencia	Media	Desviación estándar
F1	82	4.23	0.94
F3	84	4.30	0.91
F4	83	4.25	0.98
F6	77	4.16	0.93
P1	82	4.15	0.89
P2	80	4.17	0.92
P5	79	4.03	0.95
P7	73	3.96	0.98
E1	75	3.97	0.97
E2	75	3.98	0.88
E4	77	4.01	0.99
E5	82	4.21	0.92
I2	75	4.07	0.99
O1	72	3.89	0.96
O5	77	4.15	0.97
C3	74	3.95	0.98
C5	71	3.89	0.96

En la Tabla 3 se observa que las percepciones de los equipos directivos y docentes participantes en el estudio identifican los patrones Formal, Pragmático y Estratégico como aquellos que marcan más presencia con 4 de 7 ítems cada uno. Es decir, priman los patrones que establecen relación con distribuir el liderazgo de acuerdo con estructuras organizacionales formales; a la distribución de las responsabilidades *ad hoc*, en razón de las necesidades del momento; y en función de distribuir el liderazgo según una planificación estratégica a largo plazo. En caso contrario, el patrón más ausente es el Incremental, con un solo ítem de los 7 que contiene, que indica que suelta el liderazgo de arriba hacia abajo, potenciando los nuevos liderazgos.

## Comparación de las percepciones sobre los patrones de LD entre directivos y docentes

El criterio para establecer los grupos a comparar se basó en el cargo actual de los participantes al año 2021: por una parte, los 27 directivos y, por otra, los 73 docentes. De acuerdo con los resultados obtenidos, se exponen la Tabla 4 y Figura 4.

**Tabla 4**

Comparación de percepciones entre directivos y profesores sobre patrones de LD

Ítem	Directivos		Profesores		Comparación	
	Media	D.E.	Media	D.E.	Sig. ( <i>p</i> valor)	Dif. (*)
F1	4.63	0.57	4.08	1.01	0.009	P < D
F2	4.56	0.64	4.03	1.11	0.021	P < D
F3	4.70	0.47	4.15	0.98	0.006	P < D
F4	4.67	0.68	4.10	1.03	0.009	P < D
F5	4.30	0.87	3.95	1.10	-	-
F6	4.33	0.78	4.10	0.97	-	-
F7	3.44	1.28	3.81	1.08	-	-
P1	4.52	0.58	4.01	0.95	0.011	P < D
P2	4.63	0.63	4.00	0.96	0.002	P < D
P3	3.52	1.22	3.42	1.12	-	-
P4	2.96	1.13	3.16	1.25	-	-
P5	4.30	0.78	3.93	0.99	-	-
P6	2.63	1.31	3.23	1.14	0.026	D < P
P7	4.33	0.62	3.82	1.06	0.020	P < D
E1	4.41	0.75	3.81	1.00	0.005	P < D
E2	4.33	0.68	3.85	0.91	0.013	P < D
E3	4.41	0.69	3.56	1.22	0.001	P < D
E4	4.52	0.70	3.82	1.02	0.001	P < D
E5	4.56	0.58	4.08	1.00	0.022	P < D
E6	4.33	0.78	3.67	1.23	0.010	P < D
E7	4.37	0.74	3.86	1.25	-	-
l1	4.52	0.51	3.84	1.09	0.002	P < D
l2	4.56	0.51	3.89	1.06	0.002	P < D
l3	4.74	0.45	4.01	1.11	0.001	P < D
l4	3.93	0.96	3.56	1.25	-	-
l5	4.11	0.75	3.58	1.15	0.027	P < D
l6	4.74	0.53	3.75	1.12	<.001	P < D
l7	4.30	0.87	3.73	1.04	0.013	P < D
O1	4.37	0.49	3.71	1.03	0.002	P < D
O2	3.93	0.92	3.82	1.07	-	-
O3	3.70	0.99	3.67	1.00	-	-
O4	2.74	1.32	2.85	1.25	-	-
O5	4.63	0.49	3.97	1.04	0.002	P < D
O6	4.48	0.58	3.60	1.20	<.001	P < D

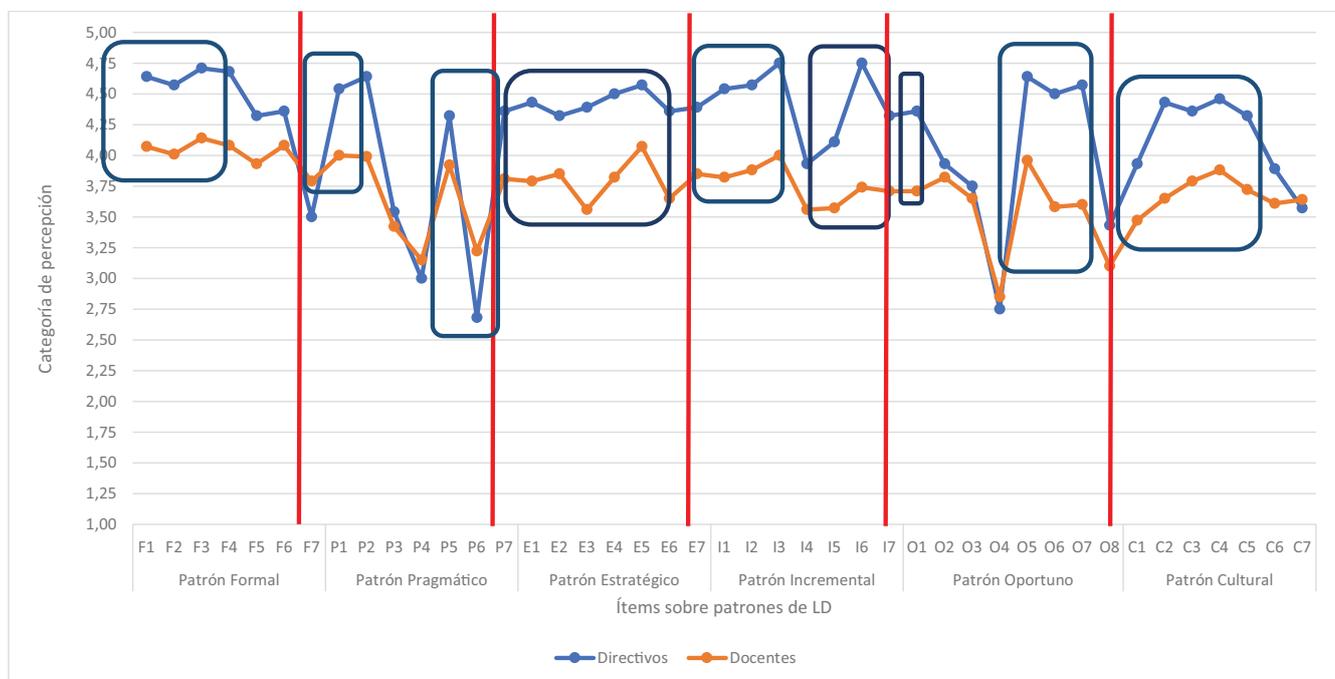
Ítem	Directivos		Profesores		Comparación	
	Media	D.E.	Media	D.E.	Sig. (p valor)	Dif. (*)
O7	4.56	0.51	3.62	1.19	<.001	P < D
O8	3.37	1.11	3.12	1.04	-	-
C1	3.96	0.81	3.47	1.03	0.026	P < D
C2	4.41	0.64	3.67	1.19	0.003	P < D
C3	4.33	0.68	3.81	1.04	0.016	P < D
C4	4.44	0.80	3.89	1.05	0.015	P < D
C5	4.30	0.67	3.74	1.01	0.010	P < D
C6	3.89	0.85	3.62	1.06	-	-
C7	3.56	1.25	3.64	1.05	-	-

Nota. (\*) Directivos (D) y Profesores (P).

La Tabla 4 expone la diferencia estadísticamente significativa en cada uno de los ítems o afirmaciones de los 6 patrones de LD, según las percepciones de directivos y profesores, estableciendo qué grupo evalúa en mayor o menor grado (P < D o D < P).

**Figura 4**

Diferencias estadísticamente significativas de las percepciones de los patrones de LD, según grupo de directivos y grupo de docentes



En primer lugar, al visualizar la Tabla 4 y la Figura 4, se observa una clara tendencia de los directivos a evaluar de mejor manera la mayoría de los ítems de los patrones de LD, ya que 28 de 43 exponen una diferencia estadísticamente significativa en dicho sentido.

En segundo lugar, solo un ítem muestra estar fuera de la tendencia anterior, con una diferencia estadísticamente significativa donde los docentes evalúan en mayor grado que los directivos. Este ítem dice relación con que se asignan tareas de liderazgo en función de criterios prácticos sustentados solo en la contingencia e inmediatez de la tarea.

**Tabla 5**

*Comparativo de percepciones entre directivos y profesores sobre los patrones de LD*

Patrón de LD	Directivos		Profesores		Comparación	
	M	DT	M	DT	Sig. ( <i>p</i> valor)	Dif.
Formal	4.38	0.51	4.03	0.88	-	-
Pragmático	3.84	0.46	3.66	0.71	-	-
Estratégico	4.42	0.44	3.81	0.96	0.002	P < D
Incremental	4.41	0.40	3.77	0.97	0.001	P < D
Oportuno	3.97	0.42	3.55	0.74	0.006	P < D
Cultural	4.13	0.56	3.69	0.85	0.015	P < D

Nota. (\*) Directivos (D) y Profesores (P).

En tercer lugar, y según lo que se aprecia en la Tabla 5, los patrones Formal y Pragmático no exponen una diferencia estadísticamente significativa, por lo que docentes y directivos tiene puntos comunes de percepción respecto de que la distribución del liderazgo es en función de las estructuras jerárquicas desde lo formal y *ad hoc* de acuerdo con situaciones emergentes externas y pendientes respecto de lo pragmático.

Por el contrario, y observando la Tabla 5, los patrones de distribución del liderazgo Cultural, Oportuno, Estratégico e Incremental son los que arrojan diferencias estadísticamente significativas entre directivos y docentes, donde los primeros perciben de mejor manera cada uno de los 4 patrones en relación con los profesores. Es decir, estas diferencias se marcan cuando se habla de que las personas ejercen la iniciativa espontáneamente y en forma colaborativa, sin demarcación clara entre líderes y seguidores que se caracterizan por trabajar en equipo desde el patrón Cultural; cuando se habla de que el liderazgo no se entrega o asigna, sino más bien se adopta, producto de la situación, oportunidad, ambición e iniciativa desde lo Oportuno; cuando se refiere a que las responsabilidades son asignadas en función del mejoramiento escolar y una planificación a largo plazo, tanto en la contratación como trabajo en equipo desde lo Estratégico; finalmente, cuando se asignan los roles en función del desarrollo profesional de las personas, soltando el liderazgo con el fin de potenciar nuevos líderes desde lo Incremental.

## Relación entre las categorías de desempeño y los patrones de LD

Es importante señalar que para establecer si hay o no relación, solo se trabaja con una submuestra, compuesta por 14 de los 26 establecimientos educacionales considerados en el estudio, los que poseen una categorización de desempeño entregada por la Agencia de Calidad en el año 2019 y que tanto directivos como docentes respondieron el instrumento del estudio. De acuerdo con estos criterios, se realiza el análisis de los datos proporcionados por 5 unidades de categoría Insuficiente, 7 Medio Bajo y 2 nivel Medio, que involucran a 72 sujetos (16 directivos y 56 docentes).

Para afirmar o descartar esta relación y dadas las variables relacionadas (ordinal y de intervalo), en primera instancia se aplica la prueba de normalidad y varianza homogénea para cada patrón de LD. De acuerdo con los resultados obtenidos, se calculan los test de Anova o Kruskal-Wallis como muestra la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Test de normalidad, Varianza Homogénea y Kruskal-Wallis, patrón de LD*

Test Patrones LD	Prueba de Normalidad	Varianza Homogénea Test Levene	Test de Kruskal-Wallis
Formal	0.005	0.505	0.105
Pragmático	0.307	0.857	0.239
Estratégico	0.375	0.362	0.024
Incremental	0.439	0.340	0.020
Oportuno	0.417	0.973	0.054
Cultural	0.070	0.674	0.099

*Nota.* Para el examen de los resultados de los test, se consideró un p valor < 0.05.

Una vez realizados los test, con sus respectivos análisis, se establecen las relaciones estadísticamente significativas, que se presentan en la Tabla 7.

**Tabla 7**

*Media, Desviación Estándar y Diferencia Significativa entre patrones de LD y categorías de desempeño*

Categorías de desempeño	Insuficiente		Medio Bajo		Medio		Sig. (p valor)
	M	DT	M	DT	M	DT	
Formal	4.25	0.639	3.99	0.816	3.63	0.736	-
Pragmático	3.82	0.591	3.59	0.651	3.38	0.639	-
Estratégico	4.10	0.655	3.88	0.856	2.97	1.059	0.024
Incremental	3.99	0.683	3.93	0.847	2.83	1.158	0.020
Oportuno	3.79	0.660	3.61	0.667	3.10	0.717	-
Cultural	3.86	0.646	3.73	0.794	3.24	0.950	-

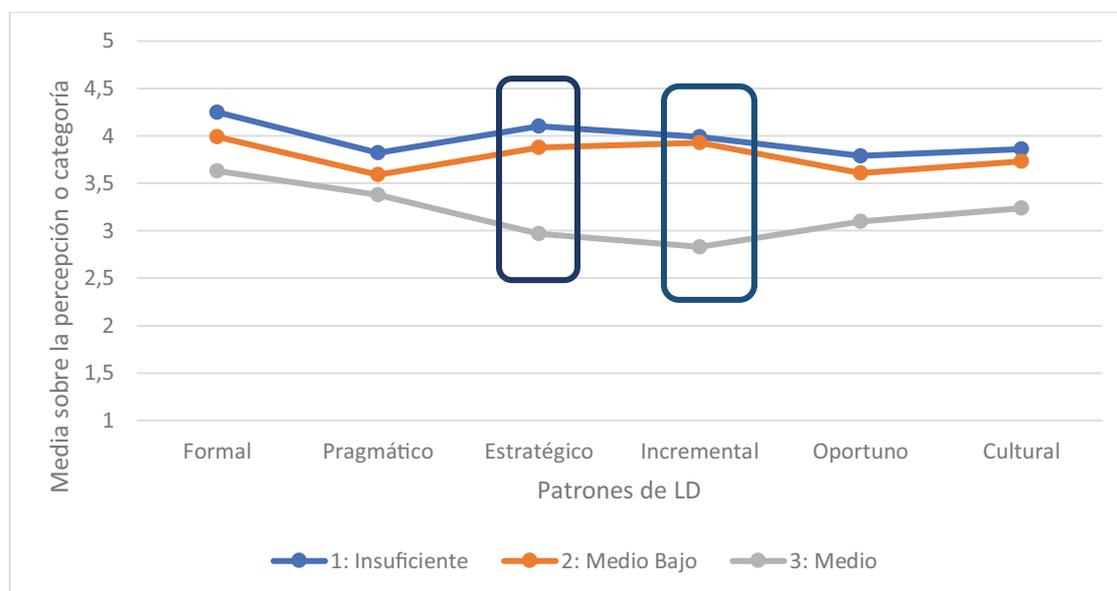
En la Tabla 7 se observa que 2 son los patrones de LD que presentan una diferencia estadísticamente significativa con las categorías de desempeño, es decir, si tienen una relación. Dichos patrones son el Estratégico e Incremental.

De acuerdo con lo anterior, el patrón de distribución Estratégico influye en la categorización de desempeño cuando el trabajo es planificado para la mejora escolar, expresado en la asignación de responsabilidades, la planificación de largo plazo, la contratación meticulosa del personal y el trabajo en equipo que ayuda para cumplir las metas.

En el caso del patrón de distribución Incremental influye en la categorización de desempeño de acuerdo con lo que suelta el liderazgo de arriba hacia abajo con una visión menos jerárquica que prioriza las relaciones por sobre los roles, aunque son asignados en función del desarrollo profesional, impulsando los nuevos liderazgos y la confianza en ellos.

**Figura 5**

Media entre los patrones de LD y las categorías de desempeño



Por otra parte, la Figura 5 permite observar, además de los patrones de LD que se relacionan con las categorías de desempeño, las percepciones según la agrupación por categorización de desempeño. De acuerdo con eso, se observa que los establecimientos con nivel Medio son más críticos a la hora de percibir los patrones de LD que las unidades educativas con nivel Medio Bajo e Insuficiente.

## Discusión y conclusiones

En relación con los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

- La mayoría de los directivos de las escuelas públicas estudiadas posee el grado de magister, muy por sobre los docentes que solo cuentan con el grado de Licenciado.

En relación con esto, el MINEDUC comenzó publicando el Decreto Supremo n.º 44 de 2011, donde se establece un plan de formación de directores, y que luego es reafirmado a través de una Política de Fortalecimiento del LE el 2021, referente al desarrollo de las capacidades de liderazgo.

- De acuerdo con el primer objetivo, se identifican los patrones de distribución del liderazgo Formal, Pragmático y Estratégico, es decir, la distribución de las responsabilidades de liderazgo responde a estructuras organizacionales definidas, necesidades del momento o a una planificación estratégica.

El patrón de distribución del liderazgo con más ausencia es el Incremental, que se basa en el desarrollo profesional, la potenciación de nuevos liderazgos y que distribuye las responsabilidades a medida que las personas van demostrando su capacidad para liderar. Esto quiere decir que no existe una potenciación de nuevos líderes que aporten al desarrollo de los establecimientos.

En el caso del patrón de distribución *Formal* como el más frecuente y el *Incremental* como el menos frecuente, coincide con los resultados de Maureira (2016, citado en Ahumada *et al.*, 2018), recordando que dicha investigación se basó en el mismo instrumento, aplicado a 793 docentes y directivos de las regiones de Biobío y Valparaíso, pertenecientes a un total de 32 comunas y 61 establecimientos.

Las unidades educativas estudiadas se ubican en los primeros 3 patrones de esta ruta conformada por 6 etapas, faltando 3 patrones aún para llegar al patrón cultural, donde el LD ya es parte de la cultura organizacional demostrando una escuela "madura" en LD (MacBeath, 2011).

- En relación con el segundo objetivo específico, *Comparar las percepciones sobre los patrones de LD en las unidades educativas estudiadas según equipos directivos y docentes*, se concluye que, de manera global, los directivos tienen una mejor percepción del LD en la mayoría de las afirmaciones en contraste con los docentes.

Desde la visión de cada patrón de LD, se concluye que los patrones Formal y Pragmático manifiestan puntos de acuerdo entre directivos y docentes. Desde lo Formal entonces se ve que el cambio organizacional de estructuras verticales no se ha modificado a las relaciones horizontales, suponiendo una gran influencia jerárquica, que no confía en las capacidades de su personal para desarrollar actividades y autosupervisarse, sino más bien, basa su autoridad y responsabilidades en torno a puestos de trabajo y funciones (Pardo, 2004); la misma autora señala que la estructura vertical no es mala, sino que no se ajusta a estos tiempos de cambio. Es importante destacar que el LD se desmarca de los esquemas formales y establece relaciones directas entre líderes y seguidores (MacBeath, 2011).

En el patrón Pragmático ambos grupos coinciden sobre el hecho de que las responsabilidades de liderazgo se distribuyen en función de la contingencia o situaciones emergentes del momento, de acuerdo a las capacidades de las personas para resistir la presión, y que responden a

una excesiva carga de trabajo administrativo para los directivos, buscando dar respuesta a agentes externos a los establecimientos (Educación 2020, 2018). Dicha carga es considerada como desproporcionada, pasando a ser una barrera externa del LD (Weinstein, 2019). Cabe destacar también que la designación de tareas emergentes genera en los docentes falta de motivación, configurando una barrera interna del LD (Weinstein, 2019).

Por el contrario, los patrones de distribución del liderazgo Cultural, Oportuno, Estratégico e Incremental sí dejan de manifiesto puntos de vista contrarios entre ambos grupos. Todos estos patrones muestran una mejor evaluación por parte de directivos que de docentes. Es decir, directivos perciben que el LD sí se desarrolla dentro de las unidades educativas como parte de una Cultura ya instalada e inherente, que dispone instancias para que su gente adopte el liderazgo por iniciativa propia, donde se contrata meticulosamente a su gente en vista de una planificación a largo plazo y que potencia los nuevos liderazgos (MacBeath, 2011).

Sin embargo, todos estos patrones se ven afectados por diversos obstáculos que pueden influir en la diferencia de opinión o grado por parte de los docentes. Por una parte, desde lo externo, las políticas educativas y los sostenedores de escuelas públicas canalizan un cúmulo de tareas administrativas en los directivos, dejando de priorizar el aspecto pedagógico y la planificación estratégica (Educación 2020, 2018). Por otra parte, desde lo interno a las unidades educativas, el exceso de dicho trabajo administrativo causa desencanto en los docentes que no se motivan a adoptar el liderazgo en las oportunidades que se les da; además los directivos tienen miedo a perder el poder y, por lo tanto, no comparten el liderazgo como una práctica habitual de los establecimientos, ni generan instancias que potencien y cubran la necesidad de nuevos (Galdames, 2019; Weinstein 2019).

Es importante señalar que ceder o compartir el liderazgo es fundamental para romper estas barreras y pavimentar el camino del LD (Weinstein 2019); y lo mismo ocurre con el trabajo colectivo, parte de la filosofía de este modelo de liderazgo (Del Valle, 2016). Spillane (2005) menciona que se acabaron las historias "heroicas del liderazgo" sobre los líderes individuales, manifestando que los directores no conducen a la escuela a la grandeza por sí solo, sino que involucran a una variedad de individuos con diversas herramientas y estructura, por lo tanto, dar estas instancias permiten ir sumando personas a este liderazgo colectivo.

- Como último objetivo específico, sobre *Establecer si existe relación entre las categorías de desempeño y los patrones de LD* en las unidades educativas estudiadas, se puede concluir que hay relación entre las categorías de desempeño y los patrones de LD estratégico e incremental. Por lo tanto, esta relación se da desde la distribución *Estratégica* cuando las metas responden a una planificación a mediano y largo plazo, que contrata a su personal meticulosamente buscando que aporten positivamente al desarrollo del liderazgo (MacBeath, 2011).

Desde el patrón *Incremental* esta relación se da, cuando se comprende que, a mayor capacidad profesional o desarrollo, mayor es la asignación de

responsabilidades de liderazgo escolar de manera gradual, con la idea de buscar y potenciar nuevos líderes que confían en sí mismos (MacBeath, 2011).

Cabe destacar que de los dos patrones que dicen tener relación con las categorías de desempeño, el estratégico sí está identificado dentro de las unidades educativas públicas estudiadas de la ciudad de Antofagasta, no así el patrón incremental, que resulta como el más ausente en los resultados dados en el primer objetivo específico.

En referencia a la bibliografía analizada y los patrones de LD que tienen relación con las categorías de desempeño, ambos hacen referencia a las variables mediadoras que son influidas directamente por el LE y que terminan incidiendo indirectamente, pero de manera importante, en los aprendizajes de los estudiantes (Anderson, 2010; MINEDUC, 2015). En el caso del patrón de distribución Estratégica, este hace mención a aspectos que influyen en las condiciones del trabajo docente, generando un ambiente estable dado por la planificación estratégica y la contratación de personal que aporta positivamente al liderazgo de la organización educativa. En el patrón de distribución Incremental se hacen presentes las variables mediadoras de capacidades y motivación, ya que este patrón reconoce las capacidades de su gente para asignar responsabilidades de liderazgo de manera gradual potenciando nuevos liderazgos, donde la motivación juega un rol relevante en el desarrollo profesional (Anderson, 2010).

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) es un documento oficial en Chile que se reformuló en base al LD y que reúne un compilado de prácticas concretas y eficaces en distintas realidades que han incidido positivamente en los aprendizajes de los estudiantes. Considerando esto, ambos patrones están presentes en dicho Marco. Desde lo Estratégico, el MBDLE presenta su primera dimensión, denominada *Construyendo e implementando una Visión Estratégica Compartida*, que se expresa a través de prácticas de planificación participativa, comprendida y compartida por toda la comunidad educativa. Este patrón también se hace presente en la dimensión Desarrollando las Capacidades Profesionales cuando habla de prácticas coordinadas entre directivos y sostenedores para buscar y retener a docentes y asistentes de la educación en vista de una contratación meticulosa que sea un aporte a la organización. Finalmente, en la dimensión Gestionando la Convivencia y la Participación de la Comunidad Educativa se fomenta un clima de confianza que promueve el diálogo y el trabajo colaborativo que avala la idea de desarrollo colectivo más que individual, tal como lo hace el este patrón estratégico con foco en la mejora escolar.

Desde el patrón de distribución Incremental, el MBDLE y sus prácticas que influyen positivamente e indirectamente en el aprendizaje, se mencionan en la misma dimensión anterior, Desarrollando las Capacidades Profesionales, que busca demostrar confianza en las capacidades de su personal y promover así nuevos liderazgos internos.

Por parte de la Agencia de Calidad (2019) en su texto *Categorías de Desempeño*, destaca a las unidades educativas eficientes en su desempeño, como aquellas que delegan o asignan responsabilidades y por lo tanto comparten su liderazgo desde la visión *Incremental*; además, promueven la participación en instancias

de capacitación y trabajo docente colaborativo, prácticas propias del patrón de distribución Estratégico. Según el mismo documento, estas prácticas inciden en una positiva disposición al aprendizaje, a través de la valoración de asistencia a clases y hábitos lectores.

- Como última conclusión, se subraya que las unidades educativas con categoría de desempeño insuficiente tienen una percepción más favorable, seguidos de la categoría medio bajo; mientras que las unidades educativas con categoría media exponen una percepción más descendida, que puede entenderse como más crítica o exigente.

En vista de futuras investigaciones, se espera que se pueda profundizar desde un enfoque cualitativo que permita apoyar los datos numéricos obtenidos, con instancias metodológicas que aporten mayor profundidad, ya sea a nivel de estudio de casos o ampliar a establecimientos similares que dispongan de la categoría de desempeño Alto, para así ver si cumplen con aquellos aspectos comunes que destaca la Agencia de Calidad en ellos.

A nivel local se sugiere a la Corporación Municipal de Antofagasta fomentar el desarrollo profesional centrado en lo colectivo, es decir, que fomente el trabajo en equipo de manera colaborativa y, dentro de lo posible, reducir la carga administrativa excesiva en equipos directivos con requerimientos que puedan ser de última hora y que determinen responsabilidades de liderazgos con base en la contingencia, pues desmotiva a los docentes a la hora de asumir este tipo de tareas.

Ya dentro de las unidades educativas, se sugiere a los equipos directivos realizar prácticas asociadas al patrón distribuido cultural para llegar al ideal del LD, tales como compartir el liderazgo, entregando responsabilidades de este tipo a personas que ocupan cargos formales y no formales, fuera de la estructura jerárquica, en base a sus capacidades y el tipo de tarea, reconociendo las fortalezas de los otros.

Finalmente, a los docentes se les insta a tomar responsabilidades que apoyen el desarrollo del liderazgo en la unidad educativa, logrando confianza en sí mismos como potenciales nuevos líderes y a participar en instancias de desarrollo colectivo que le permitan trabajar colaborativamente con otros, estableciendo relaciones más allá de los roles formales.

#### **Notas:**

##### **Aprobación final del artículo:**

Dra. Andrea Tejera Techera, Dra. Mariela Questa-Torterolo y Dra. Claudia Cabrera Borges, editoras invitadas del monográfico.

##### **Contribución de autoría:**

La concepción del trabajo científico fue realizada por Elisabeth Galaz Moraga y Alejandro Verdugo Peñaloza. La recolección, interpretación y análisis de datos estuvo a cargo de Elisabeth Galaz Moraga. La redacción del manuscrito fue realizada por Elisabeth Galaz Moraga y Alejandro Verdugo Peñaloza. Ambos autores revisaron y aprobaron el contenido final.

## Referencias

- AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN (2019). *Categorías de Desempeño. Básica y Media*. [http://archivos.agenciaeducacion.cl/PPT\\_Categoria\\_2019.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/PPT_Categoria_2019.pdf)
- AHUMADA, L., GONZÁLEZ, A., PINO, M., & MAUREIRA, O. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7\\_LA\\_L2\\_12-12.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7_LA_L2_12-12.pdf)
- AHUMADA, L., CASTRO, S., & MAUREIRA, O. (2018). *Modelo para el fortalecimiento del liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa*. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. [https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/02/NT9\\_MODELO-PARA-EL-FORTALECIMIENTO-DEL-LIDERAZGO-DISTRIBUIDO\\_26-12-18.pdf](https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/02/NT9_MODELO-PARA-EL-FORTALECIMIENTO-DEL-LIDERAZGO-DISTRIBUIDO_26-12-18.pdf)
- ANDERSON, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Revista de la Escuela de Psicología, Facultad de Filosofía y Educación Pontificia Universidad Católica De Valparaíso*, 9(2), 34-52.
- BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE (2009). *Ley 20370*. Ministerio de Educación de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>
- BOLÍVAR, A. (2000, septiembre 12-15). El Liderazgo Compartido según Peter Senge. *Liderazgo y organizaciones que aprenden* [Presentación de artículo]. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Bilbao, España. [https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/300170863\\_El\\_liderazgo\\_compartido\\_segun\\_Peter\\_Senge/links/5709da9708aed09e916f9ad3/El-liderazgo-compartido-segun-Peter-Senge.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Antonio-Bolivar/publication/300170863_El_liderazgo_compartido_segun_Peter_Senge/links/5709da9708aed09e916f9ad3/El-liderazgo-compartido-segun-Peter-Senge.pdf)
- BOLÍVAR-BOTÍA, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106. [https://www.researchgate.net/publication/277265500\\_Como\\_un\\_liderazgo\\_pedagogico\\_y\\_distribuido\\_mejora\\_los\\_logros\\_academicos\\_Revision\\_de\\_la\\_investigacion\\_y\\_propuesta](https://www.researchgate.net/publication/277265500_Como_un_liderazgo_pedagogico_y_distribuido_mejora_los_logros_academicos_Revision_de_la_investigacion_y_propuesta)
- BOLÍVAR, A., LÓPEZ, J., & MURILLO, F. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas: una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661078/liderazgo\\_bolivar\\_RF\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661078/liderazgo_bolivar_RF_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- CANCINO, V., & MONROY, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25(94), 26-58. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362017000100002>
- CORPORACIÓN MUNICIPAL DE DESARROLLO SOCIAL (2021). *Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal 2021 (PADEM)*. Antofagasta. <https://www.cmds.cl/plan-comunal-2/>

- CORTÉS, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(106), 203-214. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- DEL VALLE, I. (2016). Las distintas dimensiones del liderazgo distribuido a partir del estudio de casos en escuelas de Madrid. En *VII Congreso Iberoamericano de Pedagogía: Democracia y Educación en el siglo XXI. La obra de John Dewey 100 años después* (pp. 720-722). Editorial Sociedad Española de Pedagogía. [https://biblioteca.ucm.es/data/cont/docs/405-2016-10-05-LibroDeActas\\_SEP2016.pdf](https://biblioteca.ucm.es/data/cont/docs/405-2016-10-05-LibroDeActas_SEP2016.pdf)
- EDUCACIÓN 2020 (2018). *Menos carga administrativa, más calidad educativa*. <https://educacion2020.cl/wp-content/uploads/2018/06/M%C3%A1s-calidad-menos-carga.pdf>
- GALDAMES, S. (2019). *Analizando y construyendo liderazgo distribuido. Líderes educativos*. <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/analizando-y-construyendo-liderazgo-distribuido/>
- GARCÍA, I. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia*, 16(3), 19-36. [https://www.researchgate.net/publication/259217316\\_Liderazgo\\_distribuido\\_una\\_vision\\_innovadora\\_de\\_la\\_direccion\\_escolar\\_una\\_perspectiva\\_teorica](https://www.researchgate.net/publication/259217316_Liderazgo_distribuido_una_vision_innovadora_de_la_direccion_escolar_una_perspectiva_teorica)
- GEORGE, D., & MALLERY, P. (2019). *IBM SPSS Statistic 25 Step by Step: A simple guide and reference*. Routledge. [https://www.google.cl/l?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewiwkcqi67rwAhWWILkGHwU\\_BSYQfjAHegQIChAD&url=https%3A%2F%2Fdl.uswr.ac.ir%2Fbitstream%2FHannan%2F141288%2F1%2F9781138491045.pdf&usq=AOvVaw3-x9l46613TN6rDHk\\_BjQE](https://www.google.cl/l?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewiwkcqi67rwAhWWILkGHwU_BSYQfjAHegQIChAD&url=https%3A%2F%2Fdl.uswr.ac.ir%2Fbitstream%2FHannan%2F141288%2F1%2F9781138491045.pdf&usq=AOvVaw3-x9l46613TN6rDHk_BjQE)
- HERNÁNDEZ, R., & MENDOZA, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw Hill Education. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- LEITHWOOD, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación Fundación Chile. <https://docplayer.es/11900593-Como-liderar-nuestras-escuelas-aportes-desde-la-investigacion.html>
- LIVACIC, C. (2009). Evolución de las Organizaciones: Un mundo en cambio. *Revista de Estudios Politécnicos*, 7(12), 177-191. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n12/n12a10.pdf>
- MACBEATH, J. (2011). *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Área de Educación, Fundación Chile. <https://docplayer.es/70912362-Liderar-el-aprendizaje-dentro-y-fuera-de-la-escuela-john-macbeath.html>
- MAUREIRA, O., MOFORTE, C., & GONZÁLEZ, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles educativos*, 36(146), 134-153.
- MAUREIRA, O., OÑATE, S., & ALFARO, P. (2016). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*, 27(2), 689-

- MAUREIRA, O., & GARAY, S. (2019). Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile. *Perfiles Educativos*, 41(166). <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.166.58718>
- MAUREIRA, O., GARAY, S., AHUMADA, L., & ASCENCIO, C. (2019). Perspectivas de diagnóstico sobre la distribución del liderazgo en organizaciones escolares: un análisis en dos dimensiones clave. *Calidad en la Educación*, (51), 164-191. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.681>
- MCMILLAN, J., & SCHUMACHER, S. (2005). *Investigación educativa*. Pearson Educación S.A. [https://des-for.infed.edu.ar/sitio/upload/McMillan\\_J.\\_H.\\_Schumacher\\_S.\\_2005.\\_Investigacion\\_educativa\\_5\\_ed..pdf](https://des-for.infed.edu.ar/sitio/upload/McMillan_J._H._Schumacher_S._2005._Investigacion_educativa_5_ed..pdf)
- MINEDUC (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Maval Ltda. [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)
- MINEDUC (2019). *Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos. Herramienta 2: liderazgo escolar*. División de Educación General. [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2\\_final.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf)
- MINEDUC (2021). *Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la Mejora Escolar 2014-2017*. División Educación General. [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/01/Politica-Fortalecimiento-del-Liderazgo-Escolar-2014-2018\\_Enero\\_208.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/01/Politica-Fortalecimiento-del-Liderazgo-Escolar-2014-2018_Enero_208.pdf)
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: herramientas de trabajo*. <http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- ORGANIZACIÓN DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA (2010). *2021 Metas Educativas: La educación que queremos para la generación de los bicentenarios*. <http://www.redage.org/publicaciones/metas-educativas-2021-la-educacion-que-queremos-para-la-generacion-de-los>
- PARDO, I. (2004). Organización vertical versus horizontal. *Esic Market*, 117, 182-197. [https://www.researchgate.net/publication/277196175\\_Organizacion\\_vertical\\_versus\\_horizontal](https://www.researchgate.net/publication/277196175_Organizacion_vertical_versus_horizontal)
- ROJAS, R., PROSSER, G., & BONILLA, N. (2018). Distribuir el liderazgo para mejorar la calidad de la educación: Estudio comparativo en escuelas municipales de una ciudad del norte de Chile. *Revista de Psicología de La Academia*, (30), 38-49.
- SPILLANE, J. (2005). Distributed Leadership. *The Education Forum*, 69(2), 143-150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- SPILLANE, J. P., & CAMBURN, E. (2006). La práctica de liderar y gestionar: La distribución de la responsabilidad de liderazgo y gestión en la escuela. *Asociación Americana de Investigación Educativa*, 22, 1-38. <http://www.mspsnet.org/projects/distleadership/12937.html>

- UNESCO (2015). *Liderazgo Escolar en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. [https://issuu.com/unesco-santiago/docs/liderazgo\\_escolar\\_en\\_am\\_rica\\_latin?workerAddress=ec2-52-91-210-216.compute-1.amazonaws.com](https://issuu.com/unesco-santiago/docs/liderazgo_escolar_en_am_rica_latin?workerAddress=ec2-52-91-210-216.compute-1.amazonaws.com)
- VERDUGO, A. (2019). *Evaluación del proceso de integración de los estándares pedagógicos en el proyecto formativo de las carreras de pedagogía en la Universidad de Playa Ancha Chile* [Tesis de doctorado]. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/669841#page=1>
- VOLANTE, P. (2008). *Influencia de la dirección escolar en logro académicos*. [https://www.researchgate.net/publication/344025072\\_Influencia\\_de\\_la\\_direccion\\_escolar\\_en\\_logro\\_academicos](https://www.researchgate.net/publication/344025072_Influencia_de_la_direccion_escolar_en_logro_academicos)
- WEINSTEIN, J. (2019, octubre). Colaboración docente y liderazgo distribuido. Hacia una nueva escuela [Presentación de artículo]. *Seminario de Educación*, Antofagasta, Chile. <http://fme.cl/2019/10/17/jose-weinstein-con-las-herramientas-adecuadas-y-colaboracion-entre-docentes-el-liderazgo-distribuido-se-transforma-en-realidad/>