



Revista de Ciencias Sociales (Ve)

ISSN: 1315-9518

cclemez@luz.ve

Universidad del Zulia

Venezuela

Ahumada, Luis; Sisto, Vicente; López, Verónica; Valenzuela, Juan  
Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento  
educativo en una comuna rural en Chile  
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 2, abril-junio, 2011, pp. 262-273  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022757006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile\*

Ahumada, Luis\*\*

Sisto, Vicente\*\*\*

López, Verónica\*\*\*\*

Valenzuela, Juan\*\*\*\*\*

### Resumen

La gestión de los centros educativos es uno de los elementos relevantes a la hora de explicar la mejora en la calidad y la equidad en la educación. En Chile se ha puesto atención a una serie de variables tales como liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos, convivencia escolar que incidirían en el logro de resultados de aprendizaje de los estudiantes. A partir del año 2009, los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) se propusieron como la principal estrategia para el logro de un aprendizaje continuo en cada una de estas variables. El objetivo del artículo es comprender las prácticas de liderazgo y aprendizaje organizacional que se dan durante el proceso de elaboración e implementación de dichos planes. Se utilizó una metodología cualitativa de tipo descriptiva e inductiva basada en el método hermenéutico. 6 Escuelas Básicas y 1 Liceo de Enseñanza Básica y Media pertenecientes a una Comuna Rural participaron en este estudio. El diseño es longitudinal utilizando entrevistas activas semi-estructuradas individuales y grupos focales. Los resultados dan cuenta de cuatro tipos de liderazgo que emergen durante el proceso de elaboración e implementación de los planes: estratégico, táctico, espontáneo y pragmático. Se discuten las implicancias de estos resultados para los procesos de cambio y mejora educativa.

**Palabras clave:** Gestión escolar, instituciones escolares, liderazgo distribuido, aprendizaje organizacional, mejora escolar.

\* Investigación financiada por el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (Fondecyt: 1090570) y por el Centro de Investigación Avanzada en Educación (PBCT-CONICYT, CIAE: UCV/19).

\*\* Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid. Profesor Titular Escuela de Psicología Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Chile. Investigador Asociado del Centro de Investigación Avanzada en Educación. E-mail lahumada@ucv.cl

\*\*\* Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesor Adjunto Escuela de Psicología Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Chile. Investigador Asociado del Centro de Investigación Avanzada en Educación. E-mail vicente.sisto@ucv.cl

\*\*\*\* Doctora en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid. Profesora Asociada Escuela de Psicología Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Chile. Investigadora Asociada del Centro de Investigación Avanzada en Educación. E-mail: veronica.lopez@ucv.cl

\*\*\*\*\* Ph.D. en Economía. University of Michigan-Ann Arbor USA. Profesor Investigador del Programa de Investigación en Educación de la Universidad de Chile. Investigador Asociado del Centro de Investigación Avanzada en Educación. E-mail: jbarros@umich.edu.

Recibido: 10-03-08 • Aceptado: 10-09-15

## *Leadership Distributed during the Process of Elaborating and Implementing Educational Improvement Plans in a Rural Commune in Chile*

### **Abstract**

The management of educational centers is a relevant element for explaining improvement in the quality and equity of education. In Chile, attention has been given to a series of variables, such as leadership, curriculum management, resource management and student coexistence that will affect the achievement of student learning results. Starting in 2009, Plans for Educational Improvement (PME-PEI) were proposed as the main strategy for achieving continuous learning for each of these variables. The objective of this article is to understand the practices of leadership and organizational learning that occur during the elaboration and implementation of such plans. Qualitative methodology of the descriptive and inductive type, based on the hermeneutic method, was used. Six elementary schools and one combined elementary and middle school belonging to a rural commune participated in this study. The design is longitudinal using semi-structured, active interviews with individuals and focus groups. Results recognized four types of leadership that emerge during the process of elaborating and implementing the plans: strategic, tactical, spontaneous and pragmatic. Implications of these results for change and educational improvement processes are discussed.

**Keywords:** School management, school institutions, distributed leadership, organizational learning, school improvement.

### **Introducción**

El artículo tiene como principal objetivo comprender las prácticas de liderazgo que se dan durante el proceso de elaboración e implementación de Planes de Mejoramiento Educativo. El supuesto que subyace a la investigación, es que la elaboración e implementación de los planes de mejoramiento educativo requerirían de un liderazgo distribuido y compartido por todos los actores relevantes de la comunidad educativa. Sin embargo, no está del todo claro si este tipo de liderazgo se da y cuáles son sus características. Se utilizó una metodología de investigación cualitativa de tipo descriptiva e inductiva, ya que se buscaba conocer el liderazgo desde la perspectiva de los propios individuos. Además, se consideró una perspectiva dialógica entre investigadores y participantes, respecto del proceso de producción de datos, de manera que

las categorías de análisis fueron elaboradas a partir de los datos producidos, sin considerar categorías predefinidas.

Para la selección de la muestra se utilizó como principal criterio que fuera una Comuna Rural y que sus establecimientos estuvieran acogidos a la Ley de Subvención Escolar Preferencial. Se diseñó un estudio de caso, investigándose el Municipio de una Comuna Rural en la Quinta Región de Chile. Se estudiaron en profundidad la totalidad de los establecimientos (6 Escuelas Básicas y 1 Liceo de Educación Básica y Media) pertenecientes a dicha Comuna. Se adoptó la técnica de la entrevista activa-reflexiva concebida como un dispositivo dialógico en la cual los participantes (entrevistador/a y entrevistado/a) son asumidos como sujetos que interactúan abiertamente aunque guiados temáticamente por una pauta flexible (Denzin, 2001; Denzin y Lincoln, 2005). Además se utilizó la técnica de

grupos focales que permite recoger las percepciones de grupos homogéneos de participantes respecto de temáticas específicas (Denzin, 2001). Tanto las entrevistas como los grupos focales se utilizaron para comprender el fenómeno del liderazgo durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento.

Para producir los datos de la investigación, se realizaron dos entrevistas en profundidad con el Director de Educación, dos grupos focales con el grupo de directores/as de establecimientos, y dos grupos focales con cada uno de los 7 equipos encargados de elaborar e implementar los planes de mejoramiento educativo. La metodología de análisis de la información se enmarca en el análisis de contenido. Todos los análisis referidos a liderazgo fueron realizados utilizando el programa Atlas/TI 5.0. Se pidió la autorización al Alcalde y al Director de Educación de la comuna, asimismo, se consultó al director/a de cada establecimiento sobre su disposición a participar en la investigación. Se les entregó una carta de consentimiento informado en donde se explicitaban los objetivos de la investigación y las consideraciones éticas de la misma. Se aseguró a los participantes que en cualquier momento podían abandonar la investigación si así lo deseaban, como también la confidencialidad de la información recolectada, además del uso y devolución de la misma.

### **1. Contexto actual del sistema educacional chileno: importancia del aprendizaje organizacional y el liderazgo distribuido**

Mejorar la calidad y equidad de la educación ha sido una preocupación constante del Ministerio de Educación Chileno. La Ley de

Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248), por ejemplo, exige que cada establecimiento elabore un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) con acciones específicas en las áreas de currículum, liderazgo, convivencia y gestión de los recursos en la escuela. La responsabilidad por la elaboración e implementación de este plan de mejoramiento recae en el Director de cada establecimiento, sin embargo, el éxito o fracaso de dicho plan atañe a toda la comunidad educativa.

En efecto, las investigaciones sobre la elaboración e implementación de planes de mejoramiento (Cantón, 2004; Casanova, 2004) señalan que la participación de todos los actores es uno de los factores claves para mejorar la calidad. Esto se manifiesta en la valoración que recibe el trabajo en equipo y un liderazgo distribuido para enfrentar el contexto organizacional complejo que hoy viven las escuelas y liceos (Somech y Drach-Zahavy, 2007; Paredes *et al.*, 2007).

Zapata y Caldera (2008), de cara a comprender esta complejidad en las organizaciones, proponen un modelo que aborda tanto variables relacionadas con los tipos de trabajo y el diseño organizacional así como variables relacionadas con los niveles de complejidad cognitiva y relacional que sirven para explicar el estilo de liderazgo y las diversas formas de organización.

La existencia o no de un trabajo en equipo y un liderazgo distribuido, en el que se comparten las responsabilidades asociadas a la elaboración e implementación del plan de mejoramiento, puede ser explicada en términos de la complejidad de la organización y las variables anteriormente mencionadas. En Chile, sin embargo, las evidencias empíricas muestran escasa labor de equipo en los establecimientos educacionales, junto a serias dificultades para lograrlo (Navarro y Jiménez,

2005; Soto, 2006). Este hecho es particularmente preocupante en un contexto educacional en donde la capacidad de aprender de forma conjunta y de intercambiar experiencias de aprendizaje y prácticas exitosas se hace cada vez más necesario.

Collison y Cook (2007) señalan al respecto que el éxito en la implementación de planes y reformas está asociado a la existencia de un equipo directivo capaz de generar un clima que favorezca el aprendizaje organizacional y el desarrollo de un compromiso con el proyecto educativo por parte de todos los actores del sistema educativo. Donaldson (2006), por su parte, resalta la necesidad de un liderazgo que de respuesta a los requerimientos emergentes de la organización destacando los aspectos relacionales involucrados en todo liderazgo.

Las investigaciones que han intentado abordar el liderazgo en los contextos educativos han proliferado en los últimos años (Bolden, Petrov y Gosling, 2009; Robinson, 2008) y han surgido como una necesidad de dar respuesta al fracaso de muchas políticas educativas a nivel nacional que no han podido insertarse exitosamente en un nivel local. Para algunos autores (Spillane, *et al.*, 2008), las condiciones del contexto organizacional así como las demandas de la sociedad hacen necesario la instauración de un liderazgo distribuido.

Robinson (2008), en una revisión teórica, señala que existen dos aproximaciones en el estudio del liderazgo distribuido: una cuyo énfasis está puesto en la distribución de funciones y, la otra, en el proceso de influencia social que se da al realizar una tarea. Para Leithwood, Mascal y Strauss (2009) el liderazgo distribuido emerge de las acciones cotidianas e involucra a las distintas personas responsables de una tarea.

Recientemente, Spillane *et al.* (2008) han asumido la influencia conjunta tanto de la tarea a realizar como de las relaciones sociales involucradas; estudiando la influencia ejercida tanto por líderes formales como informales. Mascal *et al.* (2008), en una línea similar, han investigado la relación entre el liderazgo distribuido y las relaciones de confianza entre docentes y directivos, observando que estos aspectos tienen incidencia en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Sin embargo, la investigación aún no son concluyentes respecto a las reales posibilidades que este tipo de liderazgo tiene en el contexto de las políticas educativas (Bolden, Petrov y Gosling, 2009; Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). Currie, Boyett y Suhomlinova (2005), en una investigación realizada en establecimientos de educación secundaria en Inglaterra, encuentran escasa evidencia de liderazgo distribuido. La dificultad para instaurar este tipo de liderazgo radica, según estos autores, en que al Director(a) se le pide responsabilizarse por una serie de estándares y objetivos prescritos y, por otro, enfrentar una serie de requerimientos sociales que implican un liderazgo contingente y distribuido tanto al interior como fuera del establecimiento.

## 2. Resultados

Los resultados del estudio se categorizan a partir de dos dimensiones que aparecen como relevantes a la hora de caracterizar el funcionamiento del equipo encargado de elaborar e implementar los Planes de Mejoramiento Educativo. Estas dimensiones emergieron del análisis de contenido y categorización del material obtenido en las entrevistas en profundidad y en los grupos focales. La primera dimensión denominada temporal, se refiere a si las prácticas que caracterizan el fun-

cionamiento del equipo surgen de una planificación previa o bien emergen a partir de los requerimientos del momento. La segunda dimensión denominada estructural, se refiere a si la distribución de tareas y funciones está guiada por una estructura organizacional previa o si por el contrario emerge de forma espontánea para enfrentar los requerimientos de la tarea. A partir de estas categorías de análisis se caracterizaron cuatro tipos de liderazgo que emergen durante el proceso de elaborar e implementar los Planes de Mejoramiento Educativo. Las formas de liderazgo encontradas son: estratégico, táctico, espontáneo y pragmático. Estos liderazgos son descritos a continuación entregándose, a modo de ejemplo, una cita textual por cada uno de los niveles investigados asociada a cada uno de estos cuatro tipos de liderazgo.

#### **a. Liderazgo distribuido estratégicamente**

En el liderazgo distribuido estratégicamente la estructura formal existente juega un rol preponderante tanto en la organización del trabajo como en la distribución de las tareas. Existe una estructura jerárquica, generalmente asociada a la figura del Director(a), que es-

tablece quién asume el liderazgo respecto a determinada tarea. Desde la estructura formal, se planifican las acciones a realizar y las personas que asumirán la responsabilidad por dichas acciones de manera de lograr aquellos objetivos estratégicos que previamente se han formulado. En este tipo de liderazgo queda claramente establecido como y cuando se realizarán aspectos específicos de la tarea.

Respecto a la apropiación y empoderamiento, aspectos que han sido descritos como característicos del liderazgo distribuido, en este caso derivan de ocupar un rol designado dentro de una estructura formal dada. En la distribución de tareas y funciones generalmente prima la estructura ya dada en donde previamente han sido definidas las responsabilidades asociadas a cada cargo. En la Tabla I se aprecia la descripción que realizan el Director de Educación de la Comuna, un Director y un Docente de cómo se enfrentó la tarea encomendada y cómo se organizó el trabajo.

En las citas se puede apreciar que es la estructura formal la que prima a la hora de organizar el trabajo y distribuir las tareas. El Director de Educación de la Comuna, en conjunto con el Consejo de Directores, decide qué,

**Tabla I. Citas referidas al liderazgo distribuido estratégicamente**

Director de Educación Municipal	“Aquí, el Consejo de Directores conjuntamente con el Director de Educación Municipal, decide qué es lo que vamos a hacer, cómo y cuándo lo vamos a hacer ... a mí como Director de Educación, me corresponde implementar lo que decidamos, pero a su vez, el colectivo de directores se nutre del colectivo propio de la escuela, de los equipos de gestión y de los miembros de las unidades técnicas, y ese colectivo es el que determina y asume” (Director de Educación Municipal: 1-069).
Directores	“En una primer instancia cuando se nos informó a los directores, yo les traspasé la información a todo el equipo de gestión, y con el equipo planificamos cómo se iba a entregar a los profesores, y después de ahí nació la idea de formar comisiones” (Director: 1-044).
Docentes	“El diagnóstico por ejemplo, fue en conjunto, lo trabajamos en consejo y los diferentes ciclos también en consejo general, pero subir la información fue parte de la persona encargada” (Docente: 1-044).

Fuente: Elaboración propia (2010).

cómo y cuándo se realizarán las acciones. Sin embargo, es el director de cada escuela, en conjunto con su equipo de gestión, quienes deciden la forma de llevar a cabo el trabajo específico en cada escuela. En el liderazgo distribuido estratégicamente la conformación de comisiones, en donde se integran aquellos profesores que tienen una experticia en el trabajo a realizar, es una forma usual de enfrentar la tarea. Existe una planificación previa del trabajo a realizar y de las personas responsables. En la toma de decisiones y en la asignación de roles prima la estructura formal ya existente.

#### **b. Liderazgo distribuido tácticamente**

En el tipo de liderazgo distribuido tácticamente, de acuerdo a los resultados encontrados sigue primando una estructura formal tanto en la asignación de funciones como en la distribución de tareas, sin embargo este proceso se produce de forma emergente. Existe una estructura jerárquica que permite que se distribuya el liderazgo en la medida que el flujo de la tarea lo requiera.

La distribución del liderazgo es incremental y generalmente es realizada por el director o directora en la medida que las personas respondan a las tareas encomendadas. La apropiación y empoderamiento, en este caso vienen dados por la confianza que el Director(a) tienen en aquellas personas que han respondido en tareas previas. Existe un conocimiento acabado de quienes son las personas más apropiadas para desarrollar determinadas tareas y la confianza se va incrementando a medida que se logran los objetivos propuestos. Tal y como se puede observar en la Tabla II, lo táctico tiene que ver con distribuir el liderazgo de manera instrumental para el logro de la tarea.

En la primera cita de la Tabla II se puede apreciar que el director de educación de la comuna va organizando la forma de trabajo y asignando responsabilidades a las personas más idóneas para desarrollar determinadas tareas de acuerdo a los requerimientos del momento. Los equipos y las personas responsables van variando según los requerimientos de la tarea y según la voluntad de una estructura

**Tabla II. Citas referidas al liderazgo distribuido tácticamente**

Director de Educación Municipal	“Hay momentos en que es necesario cambiar ese colectivo, y trabajar con colectivos de directores más jefes de UTP, más equipos de gestión; hay otros momentos en el cual no es necesario trabajar con el director, sino con el profesor especialista que está viendo el área determinada...” (Director de Educación: 1-071).
Directores	“Cuando se terminó ya el proyecto y se comenzó a subir el plan a la plataforma, eso lo tuvo que hacer la encargada de enlaces, ella es la que se maneja con la computación, tratamos de ir viendo que los espacios fueran así, los tiempos y también las personas...” (Director: 1-073).
Docentes	“Porque nosotros tenemos el problema de que somos directores y somos profesores, entonces tenemos que ver las dos cosas; entonces ahí es donde nos cuesta ... de repente nosotros nos abocamos más a ser profesor que director, entonces dejamos muchas cosas de lado que las pasamos ... claro ... claro, porque queremos que los niños rindan, que los niños aprendan...” (Director/ Docente: 1-073).

Fuente: Elaboración propia (2010).

formal que conoce las capacidades individuales. En la segunda cita de la Tabla II el Director de una escuela manifiesta como los espacios, las personas y los tiempos se van distribuyendo de la manera más idónea para responder a los requerimientos de la tarea. En esta distribución prima la experticia de cada persona según la actividad a realizar. Se aprecia también un conflicto de rol al tener algunos Directores que asumir funciones de dirección y de docencia, siendo compleja la decisión de optar por una u otra tarea.

### **c. Liderazgo distribuido pragmáticamente**

A diferencia de los tipos de liderazgo vistos con anterioridad en donde la estructura formal de la organización distribuía funciones y asignaba tareas, en el liderazgo distribuido pragmáticamente son las características de la tarea las que priman a la hora de definir quiénes son las personas más idóneas para asumir la responsabilidad. Frente a múltiples demandas el colectivo decide quién, cuándo y cómo se hará cargo de qué. Lo que prima en la distri-

bución de tareas son las capacidades de los integrantes y las tareas que cada uno ya está realizando, de manera de hacer equitativa la carga y cumplir con los objetivos. La decisión respecto a la distribución de funciones y tareas es colectiva y busca anticiparse a las circunstancias, tomando en cuenta las diversas capacidades de los miembros del equipo.

En la Tabla III se aprecia el relato del Director de Educación, un Director y un Docente respecto a cómo se organizó el trabajo. Lo interesante del liderazgo distribuido pragmáticamente, es que la estructura formal se ve sobrepasada al no contar con los conocimientos suficientes para enfrentar la tarea. Tanto el Director de Educación como el Director, señalan que los profesores asumen el liderazgo frente a los requerimientos de la tarea, dado que son ellos los que cuentan con la experticia suficiente. Los docentes se organizan de acuerdo a sus capacidades y a las distintas actividades que van siendo requeridas para el desarrollo de la tarea. Se planifica el trabajo con antelación pero son las capacidades per-

**Tabla III. Citas referidas al liderazgo distribuido pragmáticamente**

Director de Educación Municipal	“...porque en la Ley de Subvención Escolar Preferencial tienes que trabajar focalmente con nudos críticos muy específicos, en este caso lenguaje y comunicación, y yo no soy experto en lenguaje y comunicación, en el Departamento de Educación tampoco porque administramos cosas... los directores tampoco, entonces nuestro fuerte han sido los profesores que trabajan el tema en la sala de clases” (Director de Educación: 1-162).
Directores	“...y después viendo cómo íbamos a iniciar las evaluaciones por ejemplo, de domino de lectura de cálculo, veíamos que los profesores, bueno, cada uno tenía sus funciones en el establecimiento y recargar más de repente a las UTP con el trabajo que estaban haciendo era complicado, y ¿quiénes eran las más idóneas?, las psicopedagogas que tenemos acá en el establecimiento, así que habilitamos un espacio, se hizo un tiempo para poder analizar esas evaluaciones, pero pensando en la disposición de horario, pensando en la experticia de las personas se fueron delegando las funciones...” (Director: 1-073).
Docentes	“E2: claro, es que íbamos trabajando las áreas de gestión más afines a las funciones que cada uno desempeño. E3: tratamos de que los grupos quedaran homogéneos, con profesores de todos los ciclos...” (Docentes: 1-068).

Fuente: Elaboración propia (2010).



sonales las que priman en la distribución de los roles y funciones.

#### d. Liderazgo distribuido espontáneamente

En el liderazgo distribuido espontáneamente es el flujo de acciones asociadas a la tarea lo que define quiénes son las personas más idóneas para asumir el liderazgo. Los integrantes del equipo evalúan las capacidades propias y las de los demás para dar respuesta a una demanda puntual. La decisión quién asume determinada responsabilidad individual y espontánea concordante con la evaluación de capacidades realizadas. La estructura formal y la planificación previa dejan de tener relevancia, siendo lo preponderante mantener el flujo de la acción para el logro de los objetivos asociados a la realización de la tarea.

En las citas de la Tabla IV se puede apreciar que la apropiación y empoderamiento vienen dados por la urgencia de resolver la tarea. La persona que asume el liderazgo siente que cuenta con la capacidad para enfrentar la demanda de la tarea y lograr así que continúe el flujo de la acción. En el liderazgo distri-

buido espontáneamente, no se espera que las personas con cargos en la estructura formal autoricen la realización de determinadas acciones. Por el contrario, como lo señala el Directo de Educación, la estructura formal se va alterando a medida que van apareciendo las necesidades. Las responsabilidades y las acciones se asumen a medida que se van produciendo las demandas. La urgencia de la demanda prima por sobre la planificación previa de la acción y es la capacidad personal la que lleva a tomar el liderazgo de la actividad que se requiere realizar. Los aprendizajes son tanto individuales como organizacionales, estando estos referidos a las capacidades personales y a la conveniencia o no de determinadas estructuras organizacionales. La relevancia de la tarea y la cultura organizacional contribuyen a que se de este tipo de liderazgo.

### 3. Discusión

Los resultados indican que emergen distintos tipos de liderazgo durante las acciones asociadas a la tarea de elaborar e implementar

**Tabla IV. Citas referidas al liderazgo distribuido espontáneamente**

Director de Educación Municipal	“Ahí se dio el dicho de que la necesidad creó el órgano, porque tuvimos que romper muchas de las estructuras que formalmente teníamos... nosotros pensábamos que la unidad técnico pedagógica bastaba, y uno se da cuenta que si no está el profesor que va a trabajar con la asignatura específica no sirve mucho; si el profesor que no está en la estructura formal, pero que pertenece a la red de maestros no está incorporado se debe incorporar, es también una cosa que tuvimos que ir aprendiendo en el camino” (Director de Educación: 1-206).
Directores	“Yo como director, tengo la sala al lado de la oficina, estoy haciendo clases, teléfono ¡pum!, a la oficina y dejar a los niños trabajando con una ficha que no es lo mismo que cuando uno está al frente de ellos que le puede ir explicando, entonces todas esas cosas son las que nos perjudican a nosotros, nos van saturando...” (Director: 1-254).
Docentes	“Yo hice la evaluación diagnóstica y la de velocidad lectora, que había que ver cómo estaba el colegio y en realidad en ningún momento me cuestioné, había que acortar la brecha y había que hacerlo no más, en realidad no me lo cuestioné, había que hacerlo rápido porque esta cosa venía como encima ...” (Docente: 1-058).

Fuente: Elaboración propia (2010).

planes de mejoramiento. En este proceso resulta crucial la forma de organizarse y las relaciones sociales involucradas en la realización de dicha tarea. Específicamente, es necesario comprender cómo se dan las relaciones de colaboración entre el Director del Departamento de Educación con los Directores de las Escuelas y de éstos con sus respectivos Docentes.

Las relaciones de colaboración tanto al interior de las escuelas como entre las escuelas son fundamentales para el aprendizaje organizacional e interorganizacional. Sin embargo, las investigaciones han resaltado la dificultad para que se den estos aprendizajes. Pirela y Sánchez (2009), por ejemplo, en un estudio realizado con escuelas básicas venezolanas encontraron que el aprendizaje que se obtiene es respecto a las tareas y sistemas, pero poco en relación a lo cultural (valores y creencias), al liderazgo y al trabajo en equipo. Asimismo, las autoras señalan que los cambios observados en las Escuelas son lentos y reactivos, no estando a la par de los cambios sociales y económicos que fluyen con rapidez.

Muijs (2008), ha investigado específicamente las relaciones de colaboración que se dan entre Escuelas Rurales en Inglaterra. Tomando una muestra de 10 Escuelas encontró que el trabajo en redes de colaboración favorecía el aprendizaje entre escuelas, particularmente de cara a enfrentar mejor las necesidades de aquellos grupos más vulnerables. Sin embargo, los conflictos de poder e inequidad persistían en la distribución de recursos generando conflicto entre establecimientos.

Por otro lado, la estructura formal previa juega un rol preponderante en la determinación de las acciones y las personas responsables de su ejecución. Sin embargo, esta estructura suele verse sobrepasada en el proceso de elaborar e implementar planes de mejora, dado que las personas que ocupan determina-

dos cargos no cuentan con el conocimiento o el tiempo suficiente para poder enfrentar la tarea propuesta. Es importante recalcar aquí que en determinadas circunstancias la estructura formal previa contribuye a realizar con éxito la tarea, mientras que en otras circunstancias es necesario romper dicha estructura.

La relación entre liderazgo, estructura organizacional y estructura de la tarea ha sido investigada por diversos autores. Zapata y Caldera (2008), resaltan la necesidad de considerar estas variables para comprender la complejidad asociada a cada organización. Un trabajo muy complejo con muchas excepciones y muy dinámico, deriva en una forma orgánica de estructura organizacional en donde el líder tiene bajo grado de control de las actividades y decisiones, existiendo una baja centralización y baja formalización, lo que deriva en una actitud positiva por la búsqueda de nuevos retos y desafíos. En las Escuelas, sin embargo, se les exige a los directores control y responsabilidad individual por los resultados obtenidos siendo difícil adoptar este tipo de estructuras flexibles.

La dimensión temporal, es la otra dimensión relevante para comprender el tipo de liderazgo que se da en cada momento. En ciertas circunstancias es posible anticiparse planificando con tiempo la tarea y la persona más idónea para realizar determinada acción. En otras, por el contrario, prima la urgencia de preservar el flujo de la acción y el liderazgo emerge espontáneamente como un desafío personal y colectivo. Por tanto, de acuerdo a los resultados, no existiría un solo tipo de liderazgo o un liderazgo mejor que otro como ha sido propuesto tradicionalmente por la literatura, sino varios tipos de liderazgo que emergen dependiendo de las circunstancias. Así, el liderazgo no siempre estaría asociado a la posición que se ocupa en la estructura jerárquica

formal. En determinadas circunstancias, el líder es aquél capaz de responder a los requerimientos del momento independiente de la posición jerárquica que ocupe.

Esto supone una cultura organizacional flexible orientada hacia el logro de metas compartidas. MacBeath (2009) encuentra seis formas distintas de liderazgo que se van desarrollando de forma secuencial y son coherentes con la cultura previa existente en cada establecimiento. Los distintos tipos de liderazgo encontrados son: formal, pragmático, estratégico, incremental, oportunístico y cultural. De acuerdo a este autor, el paso de uno a otro tipo de liderazgo es gradual culminando en el liderazgo distribuido culturalmente, en donde la práctica de liderazgo es un reflejo de una cultura escolar centrada más en el sentido de la acción que en la persona que la realiza. Señala el referido autor que el desarrollo de estos tipos de liderazgo es progresivo y depende no solo de la tarea o tareas que se realicen sino de la cultura organizacional y de la rigidez de la estructura.

La confianza y el sentido colectivo otorgado a la tarea, aparecen como claves para que aparezca un liderazgo distribuido. En aquellos establecimientos en donde existe buena voluntad para compartir y escuchar libremente las ideas y un alto grado de identificación con el equipo y el establecimiento, será más fácil que las responsabilidades y desafíos sean compartidos.

#### **4. Conclusiones**

El objetivo ha sido comprender los tipos de liderazgo que emergen a partir de un cambio relevante en el funcionamiento actual de los establecimientos educacionales como es la entrada en vigencia de la Ley de Subvención Escolar Preferencial. Bajo este nuevo

marco legal y de cara a mejorar la calidad y equidad de la educación el Director(a), en conjunto con la comunidad educativa, deben elaborar e implementar planes de mejoramiento educativo.

En unos casos la distribución de tareas y funciones está guiada por una estructura organizacional previa o mientras que en otros emerge de forma espontánea para enfrentar los requerimientos de la tarea. Por otro lado, en un tipo de liderazgo existe una planificación previa de las tareas y responsabilidades asociadas y, en otros, la distribución de tareas emerge a partir de los requerimientos del momento.

Se concluye además que los resultados deben ser tomados con cautela ya que la metodología empelada no buscó realizar generalizaciones ni contrastar hipótesis respecto a variables causales que puedan incidir en la ocurrencia del fenómeno investigado. Es importante ampliar la muestra a establecimientos urbanos y a un mayor número de establecimientos en uno de los desafíos futuros para comprender mejor el liderazgo que se da durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejora.

Por otro lado, cabe preguntarse por la adecuación de uno u otro tipo de liderazgo dependiendo de las características culturales de cada escuela. Estas y otras preguntas de investigación son claves para comprender mejor el impacto de esta política pública en los establecimientos educacionales.

#### **Bibliografía citada**

Bolden, Richard, Petrov, Georgy y Gosling, Jonathan (2009). "Distributed Leadership in Higher Education: Rethoric and Reality". **Educational Management Administration & Leadership**, Vol. 37, N°. 2, Pp.: 257-277.

- Cantón, Isabel (2004). **Planes de mejora en los centros educativos**. Edit. Aljibe: España.
- Casanova, María Antonia (2004). **Evaluación y calidad de centros educativos**. Edit. La Muralla. España.
- Collison, Vivienne y Cook, Tanya Fedoruk (2007). **Organizational learning**. Edit. Sage Publications. USA.
- Currie, Graeme, Boyett, Inger y Suhomlinova, Olga (2005). "Transformational leadership within Secondary Schools in England. A panacea for organizational ills?". **Public Administration**. Vol. 83, N°2, Pp. 265–296.
- Denzin, Norman y Lincoln, Yvonna (2005). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Edit. Sage. Thousand Oaks.
- Denzin, Norman (2001). "The reflexive interview and a performative social science". **Qualitative Research**. Vol. 1, N° 1, Pp. 23-46.
- Donaldson, Gordon (2006). **Cultivating Leadership in Schools**. Edit. Teachers College Press. USA.
- Leithwood, Kenneth; Mascal, Blair y Strauss, Tiiu (2009). **Distributed leadership according to the evidence**. Edit. Routledge. London.
- MacBeath, John (2009). Paradigms, Policy, and Paradox. En Leithwood, Kenneth; Mascal, Blair y Strauss, Tiiu (Eds.). **Distributed leadership according to the evidence**. Edit. Routledge. London.
- Mascal, Blair; Leithwood, K., Straus, Tiiu, y Sacks, Robin. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. **Journal of Educational Administration**. Vol. 46, N°2, Pp. 214-228.
- Muijs, Daniel (2008). "Widening opportunities? A case study of school-to-school collaboration in a rural district". **Improving Schools**, Vol. 11, N° 1, Pp. 61-73.
- Navarro, Gracia y Jiménez, Jorge (2005). "La Autoevaluación Escolar y su impacto en el comportamiento docente, individual y grupal, en la organización educativa". **Estudios Pedagógicos**. Vol. 31, N°2, Pp. 57-69.
- Paredes Scribner, Jay; Sawyer, Keith; Watson Sheldon y Myers, Vicki (2007). "Teacher Teams and Distributed Leadership: A Study of Group Discourse and Collaboration." **Educational Administration Quarterly**. Vol. 43, N° 1, Pp. 67-100.
- Pirela de Faría, Ligia y Sánchez de Gallardo, Marhilde (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**. Vol. XV, No. 1, Pp. 175-188.
- Robinson, Viviane (2008). "Forging the links between distributed leadership and educational outcomes". **Journal of Educational Administration**, Vol. 46, N°2, Pp. 241-256.
- Robinson, Viviane; Lloyd, Claire y Rowe, Kenneth (2008). "The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types". **Educational Administration Quarterly**. Vol. 44, N°5, Pp. 635-674.
- Somech, Anit y Drach-Zahavy, Anat (2007). "Schools as team-based organizations: A structure-process-outcomes approach." **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**. Vol. 11, N° 4, Pp. 305-320.
- Soto, Mauricio (2006). "Percepción directiva y autoevaluación institucional: el caso de la educación municipalizada en la provincia de Concepción". **Ciencias Sociales Online**, Vol. 3, N°3, Pp. 56-70.
- Spillane, James; Camburn, Eric; Pustejovsky, James; Pareja, Amber y Lewis, Geoff

(2008). "Taking a distributed perspective: Epistemological and methodological tradeoffs in operationalizing the leader-plus aspect". **Journal of Educational Administration**. Vol. 46, N°2, Pp. 189-213.

Zapata Rotundo, Gerardo y Caldera, Jorge (2008) "La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico". **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**. Vol. XIV, No. 1, Pp. 46-62.

