

**30** AÑOS  
1989 - 2019  
**ESCUELA DE  
PSICOLOGÍA**



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
VALPARAÍSO**

**Liderazgo Distribuido** *“Un Estudio de caso a los beneficios y dificultades de su implementación desde los Jefes de departamentos en liceos municipales”*

Profesor Guía: Ph.D. Carmen Montecinos  
Alumnos: Pía Barrios  
Karla Escare  
Joaquín Espinoza  
Adrián Jiménez  
Fecha: 18-12-1018

**30** AÑOS  
**ESCUELA DE  
PSICOLOGÍA**



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
VALPARAÍSO**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

# Liderazgo Distribuido

“Un Estudio de caso a los beneficios y dificultades de su implementación desde los Jefes de departamentos en liceos municipales”

Tesis para optar al grado de Licenciado(a) en Psicología y el Título de Psicólogo(a)

Por: Pía Barrios, Karla Escare, Joaquín Espinoza y Adrián Jiménez  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Profesora Guía: Ph.D. Carmen Montecinos  
Profesor Colaborador: Ph.D. Mauricio Pino

## Resumen

El presente artículo surge desde la revisión bibliográfica del liderazgo distribuido, el cual ha cobrado importancia en el contexto chileno debido a las oportunidades de mejoramiento que propone generar en su implementación. Por ende, tomando la perspectiva desarrollada por los estudios llevados a cabo en Inglaterra y Canadá, este liderazgo abre las puertas a la aparición de posiciones claves en el desarrollo de los aprendizajes, los líderes medios. El presente estudio buscó identificar los principales beneficios y dificultades del Liderazgo Distribuidos en el trabajo de jefes(as) de departamentos de tres colegios con indicadores de mejora escolar, en la Región de Valparaíso y la región del Bio-bio.

**Palabras Claves:** Jefe de departamento, Liderazgo distribuido, Líderes Medios

## Abstract

*This article arises from the bibliographic review of distributed leadership, which has gained importance in the Chilean context due to the improvement opportunities it proposes to generate in its implementation. Therefore, taking the ideological perspective developed by the studies carried out in England and Canada, this leadership opens the doors to the emergence of key positions in the development of learning, the middle leaders. The present study aim to identify the main benefits and difficulties of Distributed Leadership in the work of heads of departments of three schools with indicators of school improvement, in the Valparaíso Region and the Bio-bio region.*

**Keywords:** Distributed Leadership, Subject Leadership, Middle Leadership

## Introducción<sup>1</sup>

Un líder se identifica por trabajar de manera eficiente y eficaz junto a otras y otros, y por su capacidad de influir, comunicar, desarrollar y motivar una visión compartida de las metas a lograr. En este sentido, y como se abordará más adelante, la figura de jefe(a) departamental como líder se encuentra en una posición media entre el equipo directivo y la unidad departamental respectiva, situándose como un articulador de la interacción, influyendo en procesos, prácticas y metas del establecimiento.

El liderazgo de manera conceptual y desde una mirada educacional, Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006) lo entienden como una práctica que incide en “el mejoramiento de la organización; más específicamente, es todo sobre el establecimiento de direcciones ampliamente acordadas y valiosas para la organización y hacer lo que sea necesario para empujar y apoyar a las personas a moverse en esas direcciones”. (p.11) Siendo entonces el liderazgo una práctica que actúa sobre los procesos de mejora escolar, movilizandolos las herramientas y estructuras de las personas, buscando comprender más allá de lo que se logra o no hacer, sino más bien el cómo y por qué de lo que se hace (Spillane, 2005).

La literatura conceptualiza muchos estilos y formas de ejercer liderazgo, entre ellos el Liderazgo Distribuido (LD) se presenta como una alternativa al liderazgo individual (Cayulef, 2007; Santaella, Fernández, y Real, 2016), apostando por una descentralización del poder y posibilitando que su ejercicio emerja desde múltiples figuras y actores institucionales, con la capacidad de articularse e influir junto con otras y otros en su comunidad, en donde líderes comparten “la responsabilidad de dirección con las diferentes áreas democratizando la participación de los miembros de la comunidad en la toma de decisiones y promoviendo una visión compartida de metas y objetivos”. (Amador, 2017, p.14)

La distribución de liderazgo ha permitido visualizar y conceptualizar otros agentes relevantes en la sinergia de las instituciones educativas, profesionales que durante la última década han despertado interés científico debido al aporte que realizan en la mejora escolar, son llamados líderes medios o Middle Leadership, (Cortes y Zoro, 2016; Pinto, Galdames y Rodríguez, 2010), se

caracterizan por encontrarse entre el equipo directivo y docentes de aula o unidad departamental, y pueden desempeñarse en cargos y/o roles formales e informales. (De Nobile, 2017)

## ¿De qué hablamos, cuando hablamos de Liderazgo Distribuido?

Spillane, Halverson y Diamond (2004) en Bolden (2011) establecen que los fundamentos epistemológicos del Liderazgo Distribuido se encuentran en dos teorías, *Teoría de la Actividad* y la teoría de la *Distribución Cognitiva*. La primera de ellas, según Triviños (2013) y López (2013), identifica que el comportamiento y las actividades humanas son elementos sociales que influyen en la forma de actuar de los grupos humanos, cobrando relevancia la dimensión y contexto social de las personas, se entiende entonces, que los cambios no se producen de manera individual, sino que son producto de las interacciones y sistemas de actividades desarrolladas colectivamente por grupos humanos. La segunda teoría de la *cognición distribuida*, plantea un cambio en la concepción sobre la cognición humana, que implicaría mirar más allá de los procesos individuales de cognición (Hutchins, 1995, citado en López, 2013), la idea fundamental de esta teoría es pensar la cognición como un proceso que funciona de manera distribuida a través de las personas y artefactos con los que el individuo se relaciona cotidianamente (Triviño, 2013).

En este contexto teórico, Harris y Chapman (2002), plantean al Liderazgo Distribuido (LD) como un estilo en el que todos los miembros de la comunidad escolar utilizan sus capacidades para lograr metas comunes en pos de una mejora escolar. La visión del liderazgo educacional es ampliada con una visión comunitaria al tener en consideración a líderes educativos que emergen tanto de cargos formales como informales de liderazgo, dando pie a que docentes de forma distribuida y articulada puedan ejercer liderazgo en los distintos ámbitos escolares. (Elmore, 2000; Murillo, 2006; Ahumada, González, Pino-Yancovic, y Maureira, 2017) Así, la distribución del liderazgo promueve un cambio en la cultura organizacional “acreditando los procesos de participación, democratización y toma de decisiones compartidas que inciden en el desarrollo de toda la comunidad escolar”. (López, 2013, p. 92)

A modo de sistematización y para facilitar la comprensión del liderazgo distribuido como concepto, se presenta la siguiente tabla (Tabla N°1) con diversas definiciones propuestas por los principales investigadores que han estudiado sobre el t

<sup>1</sup> La presente investigación se enmarca en el proyecto Fondecyt 1180687 “La Contribución del Liderazgo Pedagógico de los Jefes de Departamentos Disciplinarios en los Procesos de Mejora Escolar en Educación Secundaria”.

**Tabla N°1**  
Definiciones de Liderazgo Distribuido

| Autor   | Año  | Definición  |
|---|------|---|
| <b>Gronn (2002) en Portalanza (2013)</b>  | 2002 | “(…) desarrolla el concepto de liderazgo distribuido como una herramienta analítica y lo aborda como un fenómeno creciente que está presente a través de la organización y toma variedad de formas, las cuales pueden ser establecidas por jerarquías, en donde el poder de los subordinados se mantiene dentro de los límites determinados por sus superiores y también pueden estar presentes en grupos y organizaciones en donde las relaciones son iguales”. (p.77) |
| <b>Harris (2002) en López y Gallegos (2017)</b>   | 2002 | “Describen el liderazgo distribuido como un proceso de delegación de autoridad y de responsabilidad que se da en un nivel jerárquico superior y que, posteriormente, involucra a los profesores en la toma de decisiones; de esta manera se obtiene un aporte en la elaboración de estrategias, y se les reconoce por ello”. (p.113)  |
| <b>Bennett, Wise, Woods, &amp; Harvey (2003) en MacBeath, Oduro y Waterhouse (2005)</b> | 2003 | “El liderazgo distribuido no es algo "hecho" por un individuo "a" otros, o un conjunto de acciones individuales a través de las cuales las personas contribuyen a un grupo u organización.(…) El liderazgo distribuido es una actividad grupal que funciona a través y dentro de las relaciones, en lugar de la acción individual. Emerge de una variedad de fuentes dependiendo del tema y quién tiene la información relevante, experiencia o creatividad.” (p.2)     |
| <b>Spillane, Halverson, y Diamond (2004) en Robinson (2008)</b>                         | 2004 | “(…) el liderazgo distribuido se sitúa tanto en el desempeño de tareas particulares, como en interacciones entre las cambiantes combinaciones de líderes y seguidores en el curso del desempeño de tareas. El liderazgo se distribuye porque el desempeño de las tareas también lo hace entre los tres elementos constitutivos de líder, seguidor y tarea o situación.” (p. 243)  |

Fuente: Elaboración Propia

Según lo sintetizado en la tabla anterior, el LD como fenómeno y herramienta analítica, puede estar presente en sistemas con flujo de poder tanto jerárquico como horizontal. En este sentido la delegación de autoridad y responsabilidad es crucial, ya que comprende al liderazgo como un ejercicio comunitario, que promueve una mirada holística sobre el liderazgo y sus elementos, enfatizando la interacción líder-seguidor y el desempeño de tareas, al mismo tiempo que se permite que emerjan otros actores institucionales relevantes para la mejora escolar.

Potenciar el desarrollo de los establecimientos, desde este modelo, implica no sólo la distribución de tareas y funciones entre los distintos actores educativos, implica también la

distribución de responsabilidades, liderazgo y poder, siendo importante diferenciar entre distribución de tareas y funciones versus una distribución legítima de liderazgo o poder. Según López (2010) el liderazgo distribuido no es equivalente a la distribución de tareas entre dirección y la unidad técnica, por lo que entenderlo desde esta mirada sería malentender el concepto, como señala Anderson (2010) en López (2010) “se trata de un *equipo* de liderazgo, y de cómo éstos son capaces de trabajar *juntos*”. (p. 4) En palabras de Murillo (2006):

El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y

destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso. Así como una mayor coordinación dentro del colectivo de personas que pertenece a la misma comunidad de trabajo y aprendizaje. (p.10)

Así, el LD en educación considera al liderazgo como una cualidad organizacional transversal a la escuela, que implica una visión de docentes como líderes (De Lima, 2008). Con la apuesta de que el liderazgo se manifieste en todos los niveles de la organización, permitiendo que surjan figuras de liderazgo en docentes, estudiantes y otros actores, lo que a su vez impulsa estrategias de aprendizaje entre pares, desarrollo profesional y una visión compartida de la escuela (Murillo, 2006), siendo crucial, el compromiso, la participación y el aprovechamiento de las habilidades de todas y todos los miembros de la comunidad educativa. (Harris y Chapman, 2002, en Murillo, 2006).

En esta línea, la figura de Jefes(as) de departamento en las instituciones educacionales chilenas, son posiciones estratégicas al momento mirar las prácticas de LD en educación precisamente por ser cargos formales de liderazgo medio, Little (1995) en De Lima (2008) señala que:

“la posición de jefe de departamento es la forma más común de liderazgo docente a nivel escolar. Es, por lo tanto, en la mayoría de los sistemas, el caso más inmediato y visible para juzgar las posibilidades de liderazgo docente distribuido en organizaciones educativas”. (p.6)

De Lima (2008) expone que “el líder formal del departamento no está concebido como un experto o como un superior jerárquico, sino como un coordinador de profesionales y un facilitador del aprendizaje y desarrollo profesional de los colegas”. (p.7) Según lo detallado por el mismo autor, la persona con cargo de jefe(a) de departamento desarrolla funciones profesionales importantes para el entramado organizacional como: (1) integrar el currículo en actividades promoviendo la cooperación interdepartamental y con otras unidades organizativas de la escuela, (2) coordinación en el departamento de enfoques pedagógicos y prácticas de evaluación de los estudiantes y (3) promover el desarrollo profesional docente, identificando necesidades de capacitación de los miembros del departamento. (De Lima, 2008)

## **Beneficios Escolares en la Implementación del Liderazgo Distribuido**

De acuerdo a la revisión bibliográfica, se identificaron en la literatura beneficios de la implementación del LD en contextos educacionales, dichos beneficios incluyen potenciar el trabajo en equipo, autonomía, rol directivo y rol del Jefe(a) departamental, los cuales se detallan a continuación:

LD como concepto incluye en su definición la relación líderes-seguidores (Robinson, 2008), poniendo sobre la mesa un cambio tanto de pensamiento como de acciones respecto al liderazgo y proceso de influencias en docentes y estudiantes. Crawford (2005) en Murillo (2006) señala que este estilo de liderazgo rompe con el aislamiento e individualismo de las prácticas docentes, a través de la co-construcción de metas, impulsando el desarrollo profesional docente y generando en las personas un sentido al trabajo que realizan, e identificándose con lo que hacen. Lo que fomenta y potencia el desarrollo del trabajo en equipo, promoviendo relaciones laborales basadas en la confianza, protección mutua, apoyo, comunicación, entre otras (Portalaza, 2013), facilitando que la realización del trabajo se realice de manera eficiente y eficaz, lo cual impactará directamente sobre la motivación de los miembros de las comunidades educativas (Amador, 2017).

Murillo (2006) agrega a lo anterior, que el liderazgo distribuido incrementa en las comunidades educativas su capacidad de resolver problemas, ya que bajo la lógica con la que opera este estilo de liderazgo, no solo han de ser delegados las funciones sino también las responsabilidades y parte de liderazgo para la toma de decisiones, entregándoles a los miembros de la comunidad educativa una mayor autonomía.

Tradicionalmente se ha dado a la figura del director/a un rol fundamental en la gestión educativa, ya que, articula, facilita y dirige a la escuela hacia la mejora de la calidad de la educación (Freire y Miranda, 2014), esperando que sea capaz de influir en otros para alcanzar metas comunes para la comunidad escolar (Leithwood y Louis, 2011, citado en Amador, 2017) El LD vendría a resignificar el rol del director, viéndolo como un “agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común” (Murillo, 2006, p.10); por ende, lograr un LD efectivo va a depender de la capacidad que se tenga en la organización, de distribuir liderazgo con diversos agentes educativos y promover aprendizaje organizacional en las escuelas (Maureira, 2006), dinamizando las capacidades de los miembros de la

comunidad educativa, a través de la distribución del liderazgo, logrando así potenciar sus destrezas y talentos. (Murillo, 2006; Amador, 2017)

En la misma línea, el LD permite la aparición de posiciones clave dentro de la estructura escolar, para Robinson (2008) estas posiciones de liderazgo en la escuela cobran sentido con el concepto de distribución de liderazgo, principalmente por su componente social, el cual da posibilidades a que surjan diversos procesos de influencia. Dichas posiciones clave se denominan por la teoría como Líderes medios (Middle Leaders), quienes ocupan cargos como líderes formativos: Inspectores y Encargados de Convivencia; o como líderes Pedagógicos: jefe(a) de departamento y jefe(a) de la unidad técnica pedagógica (Cortez y Zoro, 2016). Entendiendo así, que el rol de los docentes se encuentra ligado tanto a lo formativo como de lo pedagógico (Pinto et al., 2010).

Finalmente, la figura de Jefe(a) de Departamento, “subject leader” (Harris, Busher y Wise 2001) o “middle leadership” (Leithwood, 2006), como un articulador entre el equipo directivo y la unidad departamental de docentes, ocupando una posición de líder medio ejecutor de liderazgo pedagógico, lo que permite asociar a dichas figuras al cambio y mejora escolar, como representante y líder de la unidad departamental, se ve directamente interpelado con el proceso de implementación curricular y promover la mejora en el rendimiento de los estudiantes.

### **Dificultades Escolares en la Implementación del Liderazgo Distribuido**

Por otro lado, de acuerdo a lo encontrado en la literatura, se identificaron dificultades en la implementación de prácticas y estrategias, cultura escolar, interacción líder-seguidor, distribución de tareas y agencia, las cuales se detallan a continuación:

Hartley (2007) realiza una crítica teórica, planteando que la aparición del LD nace como una propuesta política en respuesta al liderazgo “heroico” y su forma de gestión jerárquica. El LD se planteó con la intención de resaltar elementos como el esfuerzo colectivo, la identificación de metas compartidas y el uso de iniciativas. Sin embargo, lo que se estaría distribuyendo sigue siendo dentro de los parámetros estratégicos de los objetivos del gobierno, donde se distribuyen las prácticas y no las estrategias.

Por su parte Ahumada et al. (2017) plantea que una de las principales dificultades se encontraría en la cultura escolar, ya que si esta se encuentra

centrada en el poder, la visión individual y una jerarquía vertical marcada, impediría la óptima implementación del liderazgo distribuido. Siguiendo en esta línea, Portalaza (2013) recalca que LD no sólo se basa en la distribución de tareas, sino que parte importante de su implementación recae en la distribución de compromiso, responsabilidad y capacidad para tomar decisiones, lo cual se puede ver limitado por factores mismos de la cultura escolar, sumado la dificultad de descentralizar el poder y la toma de decisiones.

Spillane et al. (2004) citado en Robinson (2008) recalca que el LD es más que una distribución de actos de liderazgo, agregando que aún las interacciones entre “líderes y seguidores resulta insuficiente, debido a que descuida las formas en que esas interacciones están estructuradas por aspectos de la situación, incluidas las herramientas que comunican el conocimiento relevante para la tarea y práctica”. (p.10)

Autores como Timperley (2005) citado en Robinson (2008) cuestionan el trasfondo de un estilo de liderazgo centrado en la distribución de tareas y advierte que distribuir el liderazgo puede resultar en distribuir incompetencia, y que “no tiene mucho sentido que más maestros ejerzan más influencia entre sí, si el contenido de su liderazgo no ofrece beneficios para los estudiantes”. (p.9)

Finalmente, Harris y Chapman (2002) plantean que otra de las dificultades que se presentan a la hora de implementar este estilo de liderazgo, guarda relación con la agencia que se les entregan a aquellos que no forman parte de los equipos directivos, como por ejemplo; los jefes de departamentos, lo cual pone en tensión aquellos que ocupan cargos directivos formales dentro de los establecimientos.

### **Liderazgo distribuido y su aplicación en el contexto educacional**

Se ha expuesto al LD como una práctica en pos del mejoramiento escolar, con distintas visiones y formas de abordarlo dependiendo de la definición que se entienda al respecto. A continuación, se exponen algunas investigaciones en torno al LD que permiten vislumbrar aquellos elementos que han aparecido in situ como beneficios o dificultades en su implementación.

Primero que todo, encontramos el estudio de caso realizado por Garza (2011) dentro de un jardín infantil de México, el cual contó con la participación de 6 profesores de primer, segundo y tercer grado preescolar, además de su director. Dentro de los resultados, el estudio concluyó que existe una interrelación entre el liderazgo

distribuido y la cantidad de líderes que existen en las escuelas, asimismo también se registra la existencia de un conjunto de actitudes positivas y proactivas para la mejora, tanto de manera individual como grupal, situándose desde las ideas de Macbeath (2009) en Garza (2011) quién aporta que “el liderazgo distribuido se concentra entre todo el equipo de manera colectiva”.

En la misma línea, Martínez (2012) también a través de un estudio de caso, buscó comprender la implementación de la práctica de Liderazgo Distribuido en una Escuela pública estatal de México. Los hallazgos de su investigación fueron divididos en ocho categorías, las cuales son: trabajo colaborativo, compromiso y responsabilidad distribuida, motivación, distribución de autoridad, actividades dirigidas a la visión institucional, conocimiento, información y actualización del personal, comunicación y relación entre la comunidad escolar y toma de decisiones. Todas estas características representan el trabajo que se realiza y desarrolla en la Escuela, lo que demuestra que el liderazgo distribuido favorece al logro de metas educativas, administrativas, organizacionales y sociales. Resulta difícil desde esa perspectiva, que este estilo de liderazgo se realice en soledad, por ende, se concluye que es en base a un trabajo colaborativo se puede trabajar diferentes tipos de cultura escolar.

Continuando, Wang y Zepeda (2013) a través de un estudio intercaso, buscaron comprender la interrelación que existe entre la cultura y el desarrollo del liderazgo docente, a través de la comparación de la experiencia de los líderes docentes de dos escuelas secundarias, los cuales fueron seleccionados por poseer culturas escolares diferentes. Fueron 3 las temáticas a las que buscaron dar respuestas a través de este estudio: 1) Lograr una discusión entre las culturas de las dos escuelas, 2) Relacionar la influencia de la cultura en el desarrollo del liderazgo docente y por último 3) Identificar el impacto de los líderes docentes en la construcción de una cultura escolar saludable. Los resultados del estudio concluyeron que el liderazgo docente y la cultura escolar son dos factores que se encuentran directamente interrelacionados, en donde una cultura saludable, caracterizada por una alta colaboración y confianza proporcionan una base para el correcto desarrollo del liderazgo docente.

Por otro lado, a nivel nacional, Labrín (2014) buscaba identificar las prácticas que configuran el liderazgo distribuido en un establecimiento educativo. Para esto realizó entrevistas semiestructuradas en profundidad y grupos focales junto al director, Jefe(a) de Departamento, jefe de especialidad y docentes

de establecimientos. El cual concluyó, por parte de directivos y docentes, que las prácticas que configuran el liderazgo distribuido no son llevadas a cabo en lo cotidiano producto de un liderazgo vertical el cual conlleva que tanto docentes como mandos medios, vale decir; jefes(as) de UTP, Departamento o Especialidad, sientan que no existen las instancias para poder dar a conocer sus opiniones, y mucho menos sentir que estas son consideradas.

Otro estudio nacional realizado por Ahumada et al. (2011) buscó comprender las prácticas de liderazgo y aprendizaje organizacional, a partir de un estudio realizado a 6 escuelas básicas y un liceo de Enseñanza Básica rural. Lo encontrado permitió agrupar las prácticas que se realizaban en dos grandes dimensiones; por un lado, la dimensión “temporal”, se refiere aquellas prácticas que caracterizan el funcionamiento del equipo surgen a partir de una planificación previa o bien desde el momento. Mientras que por otro lado la segunda dimensión “estructural”, se refiere a si la distribución de tareas y funciones está guiada por una estructura organizacional previa o si más bien emergen de forma espontánea para el enfrentamiento de requerimientos

Finalmente, en relación al rol del jefe(a) de departamento, Araya (2015) realizó un estudio de casos en el Instituto Nacional, el cual buscaba comprender el rol y las funciones del jefe de departamento de asignatura en dicho establecimiento. Para esto se utilizaron dos instrumentos: por un lado, se aplicaron encuestas a 13 de los 15 jefes de departamento, con el objetivo de poder confrontar las funciones encontradas en el reglamento interno y, por otro lado, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a la jefa(e) de la Unidad Técnico- Pedagógica y a los jefes de departamento, con el objetivo de poder profundizar en la labor pedagógica, liderazgo y control que los jefes de departamento realizan en los departamentos.

A partir de los resultados se pudieron identificar cuatro nudos críticos en el desempeño de los jefes de departamentos, los cuales son detallados a continuación:

1.-*Función*: No se pudo visualizar claramente los campos de acción de los jefes de departamento, estableciendo que aparentemente las acciones realizadas, eran en su mayoría de tipo administrativa. No se logró visualizar la existencia de una supervisión en cuanto al seguimiento de los aprendizajes de los estudiantes.

2.- *Técnico-pedagógico*: Existe una inclinación más hacia lo administrativo que hacia lo pedagógico, no existe un planteamiento en

común, sino más bien cada departamento resuelve los problemas que presentan de manera independiente.

3.- *Comunicación*: Siguiendo en la misma línea, las reuniones departamentales presentan un carácter más informativo que pedagógico. En donde se pudo identificar que, pese al funcionamiento de los canales de comunicación, esto no operan de manera óptima, generando dificultades a la hora de emplear prácticas de trabajo colaborativo.

4.- *Control*: Acciones realizadas por el jefe(a) de departamento y el jefe(a) de UTP para evaluar prácticas. No se pudo establecer una clara alineación en torno al control ni al trabajo planificado. No se evalúan las actividades realizadas por el departamento con el equipo de técnico. No existen instancias de supervisión o evaluación del perfeccionamiento de los miembros de la unidad departamental.

Diversos los autores que han apostado e identificado los beneficios que este estilo de liderazgo genera en las escuelas (Spillane 2005; Leithwood et al. 2006; Harris y Chapman, 2002; Murillo 2006) lo que hiciera suponer que el camino más aceptado para llegar a una dirección escolar de calidad sería a través del Liderazgo distribuido, (Murillo, 2006). Pese a esto no sería correcto caer en sesgo y mirar solo hacia un lado de la moneda, dejando de lado todas aquellas dificultades presentes en la implementación de un estilo de liderazgo con estas características.

Pese a que las primeras apariciones de liderazgo distribuido se dieron cercano a los años 80 en Inglaterra y Estados Unidos (Harris, 2003), en Chile es un estilo de liderazgo prácticamente nuevo, pero que con el paso de los años ha ido poco a poco agarrando adeptos y terreno en materia de educación, por lo que se hace necesarios estudiar el fenómeno del liderazgo distribuido desde ambos lados de la moneda.

Es en razón de lo anterior, que la presente investigación busca identificar ¿cuáles son los principales beneficios y dificultades de la implementación del liderazgo distribuido que inciden en el trabajo de los Jefe de Departamentos de establecimientos de educación secundaria en Chile?

De modo que para dar poder responder a ella, se han planteado los siguientes tres objetivos:

1. Identificar beneficios de la implementación del LD.
2. Identificar dificultades de la implementación del LD.

3. Comprender la incidencia de los beneficios y dificultades del LD en el trabajo de los Jefes de Departamento.

## **Metodología**

### **Tipo de investigación**

El estudio se enmarca dentro del paradigma cualitativo, el cual según Juan, Gómez Penedo, Etchebarne, y Roussos, (2011) tiene por objetivo fundamental, entender la atribución de significados en los procesos mentales de los sujetos, poniendo énfasis en los mecanismos de construcción y negociación. En la misma línea, los autores plantean que el enfoque mencionado busca aumentar el acervo científico poniendo atención en las singularidades de los fenómenos observados, y cómo éstos interpelan a la teoría.

La presente investigación buscó comprender cuales son los beneficios y las dificultades que se presentan en la implementación del liderazgo distribuido en el quehacer de los jefes de departamento. Para la cual, se realizó un estudio de casos múltiples, ya que permite al investigador conocer un fenómeno en profundidad dentro de un particular (Eisenhardt citado en Martínez, 2006)

### **Participantes**

Los colegios participantes fueron seleccionados a partir de la muestra utilizada en el proyecto Fondecyt 1180687. Dicha muestra, se encuentra compuesta por tres establecimientos con índice de mejora simétrica en las áreas de lenguaje y matemática; de los cuales dos se encuentran ubicados en la Región del Bío-Bío y uno en la Región de Valparaíso. En cada colegio se realizó unas entrevistas individuales a los siguientes cargos: director(a), jefe(a) de la Unidad Técnico Pedagógica, Jefe de Departamento de Lenguaje y Matemática, a excepción de uno de estos establecimientos, en donde fueron entrevistadas las últimas personas en ocupar el cargo, ya que actualmente funcionan sin jefes de departamentos. De modo que la muestra total para el estudio fue de 12 participantes.

### **Instrumentos**

Se utilizó como instrumento de recolección de datos, la entrevista individual semiestructurada (Díaz-Bravo Torruco García, Martínez-Hernández & Varela-Ruiz, 2013). Para lo cual, fueron construidos 3 protocolos de entrevistas (director(a), jefe(a) de UTP y jefe(a) de Departamento), con el objetivo de poder profundizar en las siguientes temáticas: Trayectoria profesional, antecedentes del liceo, caracterizar las estructuras formales del departamento, prácticas de liderazgo, liderazgo instruccional, y distribución de tareas.

## Producción de datos

Para la producción de datos se realizaron las entrevistas fueron individuales-semiestructuradas, las cuales fueron aplicadas por un investigador del Fondecyt 1180687 y un/a tesista de la carrera de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, las entrevistas tuvieron una duración en promedio de una hora y media, y fueron grabadas con un dispositivo de voz digital, para luego ser transcritas y analizadas. Finalmente cabe recalcar, que este procedimiento fue llevado a cabo luego de firma del respectivo consentimiento en el que se garantiza el anonimato de la información compartida.

## Análisis de la información

Para el análisis las transcripciones de cada entrevista se utilizó el método cualitativo consensual, el cual se caracteriza por ser un modelo que busca organizar la información dándole importancia a los significados construidos y a las ideas nucleares que mejor describan la realidad del fenómeno a investigar. (Juan, Gómez, Etchebarne, y Roussos, 2011). Dentro de los componentes más relevantes de este tipo de análisis se encuentra: (1) la transcripción de una entrevista semiestructurada, como técnica de recolección de datos; (2) un grupo de jueces o grupo primario que analiza los datos; (3) el establecimiento de consensos por parte del grupo de jueces respecto a los significados; (4) supervisión del trabajo de los jueces primarios sobre los datos por parte de auditor (a), lo que permite captar la complejidad de los datos de la mejor manera posible; (5) consensuar códigos, ideas nucleares y categorías que permitan ordenar y analizar la información recopilada. (Juan, et al. 2011)

La codificación fue realizada por cuatro investigadores, quienes se reunieron en duplas para realizar un primer consenso que luego era ratificado en conjunto con la otra dupla. A partir del consenso final de los códigos, se construyó una matriz en Excel que permitió la sistematización de las ideas centrales, establecer subcategorías y categorías de análisis.

## Resultados

La categorización de los datos fue realizada a partir de los códigos que emergieron de los artículos revisados en el marco teórico, de tal forma que los datos fueron ordenados en categorías en función de los beneficios y dificultades que se podían visualizar en el trabajo de jefes(as) de departamento. Los datos analizados, arrojaron que los principales beneficios y dificultades se encuentran en dos niveles, a partir de lo cual se establecieron dimensiones: Cultura escolar y funcionamiento departamental. La primera, es entendida como la significación de normas, patrones y creencias transmitidas históricamente en un contexto educacional en particular; y la segunda, como el funcionamiento del departamento en relación a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

La información analizada se expone en la siguiente tabla, la cual presenta la sistematización realizada de los tres establecimientos, la categoría, subcategoría, una breve definición y un extracto que ejemplifica la categoría identificada. Los códigos fueron agrupados en 15 subcategorías de análisis los que vez fueron agrupados en 4 categorías para luego ser divididos en dos dimensiones. La primera dimensión de *Cultura Escolar*, engloba ocho subcategorías de análisis identificadas como: Toma de Decisiones, Mejora Escolar (hacia los estudiantes), Construcción de metas compartidas, Percepción del jefe de departamento, Mejoras de prácticas docentes, Trabajo Cooperativo, Percepción del jefe de departamento y Evaluación de actividades para la mejora escolar.

La segunda dimensión de *Funcionamiento Departamental*, engloba nueve categorías de análisis: Construcción de metas compartidas, Mejora escolar (hacia los estudiantes), Gestión del liderazgo, Apoyo al trabajo departamental, Trabajo colaborativo departamental, Funciones de los JD desde su visión del cargo, Mejoras de prácticas docentes y Motivación (identificación).

**TABLA N° 2**  
**Dimensión Cultura Escolar**

| <b>CATEGORÍA</b>   | <b>SUBCATEGORÍA</b>                              | <b>DEFINICIÓN</b>  | <b>EXTRACTO</b>  |
|--|--|--|--|
| Dificultades que inciden en rol del jefe(a) de departamento desde la cultura Escolar | Toma de decisiones                               | La toma de decisiones se realiza a nivel directivo tanto las administrativas como pedagógicas, teniendo que ser informadas todas las decisiones al director. | <b>Extracto- jefa(e) de UTP:</b> <i>primero se cuenta con la absoluta confianza del trabajo pedagógico de parte del director, en la toma de decisiones, en todo, a él se le informa todas las tomas de decisiones, las modificaciones, y todo, pero se cuenta con su absoluta confianza, lo que significa que hay etapas de coordinación, de planificación, de orientación, de apoyo</i>   |
|  | Trabajo Cooperativo                              | El trabajo que existe con los equipos directivos y entre departamentos se encuentra enfocados en acciones puntuales  | <b>Extracto- jefe de departamento:</b> <i>“hemos hecho cosas en conjunto pero yo siento que es como la cosa, pero no un trabajo continuado, para mí no tiene sentido porque es como hacer una cosa para el momento, pero debería ser continuado y yo siento que ahí nos falta resalto también.”</i>  |
|  | Percepción del jefe de departamento              | A nivel escolar la visión del jefe de departamento se encuentra asociada a prácticas administrativas.  | <b>Extracto- Jefe(a) de UTP :</b> <i>“reunirse con nosotros, el de llevar las cosas al resto... y más que nada yo siento que es, igual ellos son como antiguos, entonces eso de ser el jefe del departamento, como que eso ellos lo ven como, siento yo, no sé, como mucha responsabilidad, entonces no, prefieren como dárselo a alguien distinto.”</i>   |
|  | Evaluación de actividades para la mejora escolar | Existen pocas instancias de evaluación de las prácticas, debido a la falta del tiempo  | <b>Extracto -UTP:</b> <i>“una cosa que falta como en todos los departamentos y en general puede ser como, la evaluación de estas actividades porque a veces también nos quedamos como con las actividades pero ver, ya, la evaluación de eso, como que de repente “no, para después” o “no, que vamos alteró a la otra”, entonces ese espacio de parar y ver qué faltó, qué estuvo bien, para el próximo año cómo lo vamos a hacer”</i>  |
| Beneficios que inciden en rol del jefe(a) de departamento desde la cultura Escolar   | Mejora escolar enfocada hacia los estudiantes    | El foco de trabajo de los equipos directivos y a nivel escolar, apuntan a una la mejora escolar de los estudiantes   | <b>Extracto- Jefe de departamento:</b> <i>“El departamento en si se reúne para ver lo que es propio de la asignatura, para llevar a cabo los requerimientos de la dirección o de la unidad técnica y nos involucramos en todo lo que es el P.I, nos involucramos en lo que es el reglamento interno no tan solo el departamento sino que todos, pero siempre las reuniones son el departamento se reúne analiza, información proveniente de la dirección y de la unidad técnica y entre todos se elabora las respuestas requeridas eso por un lado, es ponernos de acuerdo en cómo vamos a trabajar fundamentalmente en función del logro de aprendizajes de los alumnos, ir viendo deficiencias, superando detalles, ideas por ejemplo ayer mismo en la reunión que tuvimos surge el tema de cómo abordar mejor el tema de la geometría entonces ahí surgen ideas y esas se van canalizando a las instancias que corresponden que son la dirección, la UTP o inspección general depende de dónde haya que llegar y se van</i> |

|  |                                   |   |  |
|--|-----------------------------------|---|--|
|  |                                   |   | <i>tomando las decisiones</i>  |
|  | Mejoras de prácticas docentes     | Acciones enfocadas en mejorar el quehacer de los docentes a través la supervisión y visita al aula. | <b>Extracto- jefe de departamento:</b> <i>“tenían visitas al aula, nos iban a visitar y ahí ellos nos daban ideas y nos decían en que, qué podía estar fallando, cómo mejorar y eso”</i>   |
|  | Construcción de metas compartidas | La construcción de metas pedagógicas que se comparten a nivel institucional                         | <b>Extracto- Jefa de UTP-</b> <i>“ nosotros tenemos una acción, el PME que se inició en el año dos mil once, y que se logró mantener hasta este primer semestre. O sea, una buena cantidad de años. Y esa estrategia consistía en que los profesores de la asignatura de lenguaje y de matemática elaboraron material, que no atendía necesariamente al contenido, si no que a la habilidad. Por ejemplo: lenguaje se fue a comprensión lectora e inferencia, y vocabulario contextual y usado, y matemática se fue a resolución de problemas y razonamiento matemático en general . Eh, ésta, en el año dos mil once se instalaba todos los días, de lunes a viernes, por digamos día por medio, supongamos, el primer semestre trabajaba lunes, miércoles y viernes en lenguaje, y matemática trabajaba martes y jueves, y el segundo semestre, se daba vuelta la situación<br/>E: ¿todas las asignaturas? ¿O en una parte?<br/>P: toda la asignatura que tuviera a los alumnos al comienzo de la jornada debía trabajar este material, que no llevaba más allá de diez, doce minutos”</i> |

**TABLA N° 3**  
**Dimensión Funcionamiento departamental**

| CATEGORÍA   | SUBCATEGORÍA                                  | DEFINICIÓN   | EXTRACTO   |
|---|---|--|--|
| Dificultades que inciden en rol del Jefe(a) de departamento desde el funcionamiento departamental | Gestión del liderazgo                         | La baja gestión en la distribución de las tareas genera en los jefes de departamentos una intensificación del trabajo. | <b>Extracto jefe de departamento:</b> “ Preparó la tabla, la tabla de lo que fue la anterior, que no siempre son iguales. El otro día cuando le mostramos solamente fue una de las partes, la otra es una evaluación que se hace durante el mes, otra es cuando se habla de los contenidos que han visto los muchachos y ver los avances y qué acciones se pueden hacer para poder cumplir los objetivos (...) yo encuentro que igual es muy poco tiempo, sí, porque a esas cosas se dedica, uno hace la tabla, que se vio la reunión pasada, qué es lo que se va a ver en la siguiente... se ocupa mucho tiempo, sobretodo que acá hay veces que hay que hacer otras cosas también, no es solamente la reunión de departamento” |
|   | Funciones de los JD desde su visión del cargo | Visión de los mismos jefes de departamento sobre su cargo  | <b>Extracto-Jefe de departamento:</b> “Principales funciones, bueno, también era como ver o ir viendo que se estuvieran realizando las planificaciones, cierto o de repente algunos temas que se nos daban también teníamos que trabajarlo ahí, cosas así, que... o ver por ejemplo el tema de los horarios, que si llegaba a tiempo a la hora del departamento, más que nada eso. Tampoco eran grandes cosas, sino que, hay que ver una persona que estuviera controlando que se hicieran las cosas”  |
|   | Apoyo al trabajo departamental                | El trabajo del departamento con otros estamentos aparece en razón de la cooperación                                    | <b>Extracto Jefe UTP:</b> “Los departamentos son como bien autónomos, o sea ellos proponen sus ideas, nos la cuentan a nosotros, lo conversamos y en general siempre se... no hay como un cuestionamiento, o sea generalmente proponen las ideas y nosotros "sí, ¿qué necesitan? ¿qué materiales? o cualquier cosa”  |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| Beneficios que inciden en rol del jefe(a) de departamento desde el funcionamiento departamental | Construcción de metas compartidas      | La construcción de metas departamentales es establecida por los integrantes del departamento   | <b>Extracto Jefe de Departamento:</b> “Entonces este año nosotros nos abocamos al fomento de la lectura, es decir al dominio lector, tanto la velocidad como la calidad, eso es a lo que nosotros nos abocamos. Obviamente que también hacia la comprensión lectora, desarrollando ciertas habilidades, determinadas en lenguaje, pero más que nada nuestro fuerte este año fue el dominio lector. Para eso creamos varias estrategias que, como le decía, las tenemos que ir aplicando todos.”   |
|   | Mejora escolar (hacia los estudiantes) | Las actividades departamentales se encuentran enfocadas a la mejora de los resultados de los estudiantes.  | <b>Extracto Jefe de Departamento:</b> "... yo creo que todos los docentes de las asignaturas tratamos de realizar cierto o planificar de tal forma que tengamos buenos resultados poh, esa es nuestra meta en realidad, lograr que todos los alumnos aprendan y logren superarse aunque a veces es muy complicado pero tratamos de seguir en ese orden, es nuestra meta"  |
|   | Trabajo colaborativo departamental     | Los departamentos trabajan en conjunto.<br>En torno a las siguientes temáticas:<br>-Planificaciones<br>- Estrategias de enseñanza<br>-Material para las clases | <b>Extracto-Jefe de departamento:</b> “Hay una humildad profesional porque ahí se pregunta harto “miren, ¿alguien hizo?”, hay no tiene... digamos miramientos como para poder señalar “no me resultó esto” “alguien me da alguna idea”, o “alguien tiene una guía de esto de... me falta para esta cosa” hay harta cooperación entonces, el trabajo en cierta forma se nos hace un poco más liviano, porque ahí por ejemplo si yo tengo el nivel de octavo y estoy con dos o tres colegas entonces yo les digo “ya a ver pongámonos de acuerdo, al unidad de proporciones por ejemplo, ¿quién la prepara? - ya yo preparo la unidad de proporciones y hago las demás- la otra unidad te encargas tú de irlas elaborando” entonces un aves que está elaborada la vamos revisando “ ¿qué falta? ¿estamos de acuerdo?” y listo |
|   | Mejoras de prácticas docentes          | Acciones enfocadas en mejorar las prácticas docentes ligadas al trabajo pedagógico.  | <b>Extracto- jefe de departamento:</b> “tenían visitas al aula, nos iban a visitar y ahí ellos nos daban ideas y nos decían en qué, qué podía estar fallando, cómo mejorar y eso”   |
|   | Motivación (identificación)            | Los jefes de departamento acceden al cargo debido a la visión de transformación que observan en él.  | <b>Extracto- Jefe de departamento:</b> “Es que en realidad uno...a veces quiere proyectar algunas ideas, de ordenar un poco.<br>(...)De repente uno puede caer un poco en la idea que de ... de criticar, pero otra cosa es estar formando parte para el hacer.”  |

## Discusiones

El liderazgo distribuido (LD) dentro de sus pilares fundamentales promueve la distribución no sólo de funciones y tareas, sino que también de responsabilidades y toma de decisiones. (De Nobile, 2017) En los datos recopilados se puede visualizar que la toma de decisión de los jefes de departamento es limitada, ya que solo se les permite dar sugerencias sobre temas pedagógicos, pero aun así la decisión final recae en los directores o en el equipo directivo, tanto en temas administrativos como pedagógicos, limitándose así la capacidad de decisión de los jefes(as) de departamentos. En relación con las metas compartidas a nivel institucional estas presentan diferencias con lo propuesto por los departamentos, lo cual podría eventualmente ser una dificultad a la hora de ejercer el cargo.

La categoría construcción de metas compartidas, desde un punto de vista teórico se entiende como el planteamiento de metas desde la estructura departamental (Araya, 2015), es decir, que los departamentos puedan construir metas en conjunto, enfocándose en el logro de éstas. Los datos muestran que las metas compartidas se quedan a nivel departamental, no traspasando al ámbito institucional, prevaleciendo un trabajo en isla en una dificultad en el quehacer del jefe de departamento, puesto que podría ver su cargo atrapado entre las demandas establecidas por el equipo directivo y los objetivos del departamento.

El foco de trabajo establecido entre el equipo directivo y jefes(as) de departamento apuntan a una misma meta: la mejora escolar de los estudiantes, lo que vendría siendo el foco de interés y motivación a la hora de planificar y construir las actividades, propiciando una sintonía en el quehacer del jefe(a) de departamento en su rol articulador. Los datos arrojaron que el foco en la mejora escolar (aprendizaje y rendimiento) aparece directamente relacionado a un factor de evaluación externo (SIMCE, PSU, Pruebas Ministeriales), generando una dificultad y/o desafío en el quehacer del jefe(a) de departamento, puesto recaería en su figura la responsabilidad del logro o no logro de los resultados a nivel de departamento.

Por otro lado, la revisión bibliográfica señala a prácticas de trabajo colaborativo, como uno de los beneficios de este estilo de liderazgo, ya

que permite que los docentes puedan establecer prácticas que aporten al trabajo en equipo (Soler, Prados, García y Soler, 2009). La estructura departamental, permite que los docentes puedan establecer prácticas de colaborativos en su trabajo, la cual se encuentra centrada en acciones específicas: planificaciones, estrategias y material para las clases. Este punto se encuentra directamente relacionado con uno de los beneficios que se desprende del LD, nos referimos al desarrollo docente, ya que las prácticas colaborativas entre pares propiciarán un ambiente de aprendizaje organizacional. Pese a esto, se visualiza en los datos que en relación al trabajo colaborativo entre jefes(as) de departamento y miembros del equipo directivo, debido a que el trabajo entre estamentos emerge con elemento anecdótico, limitándose a ser un trabajo que suele quedar en lo cooperativo.

Por otro lado, tomando en consideración el análisis de los datos, es importante observar la distribución de trabajos que se da dentro de los establecimientos seleccionados, Youngs (2009) habla sobre la intensificación del trabajo de los Jefes de Departamento debido a la distribución de tareas como tareas auto asumidas, las cuales generan un trabajo mayor al necesario que directores y docentes deberían realizar. Desde nuestro análisis, la distribución de tareas realizada desde dirección, son asumidas por estos JD quienes no saben distribuir a sus propios compañeros de departamento, adjudicándose tareas que abarcan más tiempo del que poseen y que no logran encontrar en quien apoyarse, puesto que no lo pueden devolver a dirección y dentro del departamento no ven posibilidad de distribuir estas tareas.

## Conclusiones

La implementación de un legítimo liderazgo distribuido dentro de las escuelas se encuentra en vías de desarrollo en Chile. A partir de la recopilación instrumental y teórica, se pudo evidenciar que esta implementación ha transcurrido de manera parcial, llegando abarcar solo alguna de sus esferas, limitando el potencial de los Jefes de Departamento en la mejora escolar de los establecimientos educacionales.

En razón a lo anterior, resulta importante enfocarse en la incidencia de la implementación del liderazgo distribuido, debido a que es este concepto provoca cambios en la cultura de los establecimientos educacionales, quienes se encargan de la entrega de valores, creencia y poner límites en el contexto educativo, estos factores influyen directamente en el trabajo de los jefes de

departamento. Por lo cual implementar un estilo de liderazgo de este tipo, implica un cambio radical en el pensamiento y visión de un establecimiento.

Tal como plantea Ahumada (2017) si la cultura organizacional donde se desea implementar el liderazgo distribuido se caracteriza por ser individualista, centrada en el poder y en la verticalidad, este estilo de liderazgo se encuentra destinado al fracaso. Por ende, la cultura es un factor que desde la perspectiva académica debe ser considerado a la hora de ver y evaluar los beneficios y aún más las dificultades a las que se tiene que enfrentar un jefe de departamento en el contexto chileno, debido a que tan como plantea Little (1995) en De Lima (2008) “el rol del jefe de departamento se construye de manera diferente en diferentes escuelas y en diferentes departamentos”. (p.7)

Por otra parte, a partir de los datos obtenidos consideramos que resulta importante que los departamentos puedan trabajar y apuntar a prácticas de trabajo colaborativas no solo como departamento, sino que también con otros departamentos y equipo directivo, transformado el vínculo cooperativo, centrado en una actividad específica a un trabajo colaborativo mucho más constante y coordinado. Siendo en esta encrucijada el jefe de departamento unos de los principales interpelado en su rol de articulador y facilitador de procesos.

Por último, consideramos importante que, a la luz de los resultados, surjan futuras investigaciones que puedan estudiar qué es lo que se esconde el liderazgo distribuido tras sus prácticas, el cual ha sido denominado por algunos autores como en nuevo management. Mientras que otros autores como Spillane (2005) dan espacio para la discusión sobre si este estilo de liderazgo es realmente una nueva e innovadora práctica, o simplemente viejas prácticas con una nueva y linda cobertura.

Otros autores como Hartley (2007) realizan una crítica mayor, acusando al nacimiento del liderazgo distribuido de ser un movimiento político de gobierno para legitimar formas organización públicas dentro del sector privado, y que su fuerte surgimiento y aprobación

se debe a ideales de la época actual que no necesariamente aporten al mejoramiento escolar y como los jefes de departamento se ven involucrados dentro de esta dinámica. Debido a esto, volvemos a plantear la pregunta de Spillane (2005) pero sin intención de cerrarla, al contrario, esperando abrir una puerta a futuras investigaciones y discusiones. ¿Es el liderazgo distribuido un vino viejo en botellas nuevas?



- Ahumada, L. Sisto, V. López, V. & Valenzuela, J. (2011). Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* 17(2), 262 - 273. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022757006>
- Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Maureira, O. (2017). Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7. LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado de: [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)
- Amador, C. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 8(15), 817-832. DOI: 10.23913/ride.v8i15.322
- Araya, F. (2015). Rediseño del rol y función del jefe de departamento de asignatura. Estudio de Caso. (Proyecto de Magister) Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Cayulef, P. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta por la dirección escolar de calidad. *Revista iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en educación*, 5(5s), 144-148. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/551/55121025021.pdf>
- Cortez, M y Zoro, B. (2016). El rol estratégico de los Liderazgos Medios al Interior de las Escuelas para la Mejora Escolar: Una mirada desde la Literatura internacional. Nota técnica N° 8, LÍDERES EDUCATIVOS, centro de liderazgo para la mejora escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/319254199\\_El\\_Rol\\_Estrategico\\_de\\_los\\_Liderazgos\\_Medios\\_al\\_Interior\\_de\\_las\\_Escuelas\\_para\\_la\\_Mejora\\_Escolar\\_Una\\_Mirada\\_desde\\_la\\_Literatura\\_Internacional](https://www.researchgate.net/publication/319254199_El_Rol_Estrategico_de_los_Liderazgos_Medios_al_Interior_de_las_Escuelas_para_la_Mejora_Escolar_Una_Mirada_desde_la_Literatura_Internacional)
- De Lima, J. A. (2008). Department networks and distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 28(2), 159-187. <https://doi.org/10.1080/13632430801969864>
- De Nobile, J. (2017). Towards a theoretical model of middle leadership in schools. *School Leadership & Management*, 38(4), 395-416. DOI: 10.1080/13632434.2017.1411902
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Elmore, (2000). *Building a new Structure for School Leadership*. Washington: Albert Shanker Institute. Recuperado de: <http://www.shankerinstitute.org/downloads/building.pdf>
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. *Avances de investigación educación y aprendizaje*.11-18. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/A117.pdf>
- Garza, K. (2011). Estudio de Caso Acerca de Liderazgo Distribuido en un Jardín de Niños. (Tesis que para obtener el grado de: Maestría en Administración de Instituciones Educativas con Acentuación en Educación Básica) Universidad Virtual Escuela de Graduados en Educación. Monterrey, México. Recuperado de: [https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/570577/DocsTec\\_11526.pdf?sequence=1&isAllowed=](https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/570577/DocsTec_11526.pdf?sequence=1&isAllowed=)
- Gervais, C., & Correa Molina, E. (2004). Explicitación del saber de experiencia de los profesores en el contexto de las prácticas docentes: un marco conceptual y metodológico. *Íkala, revista de lenguaje y cultura*, 9(15).
- Harris A., Busher B. & Wise C. (2001) Effective Training for Subject Leaders. *Journal of In Service Education*, 27(1), 83-94. DOI: 10.1080/13674580100200139
- Harris, A. y Chapman, C. (2002) Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. Comunicación presentada en el International Congress

- on School Effectiveness and Improvement, enero, Copenhagen.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership and Management*, 23(3), 313-324. DOI: 10.1080/1363243032000112801
- Hartley D. (2007) The Emergence of Distributed Leadership in Education: Why Now? *British Journal of Educational Studies*, 55, (2), pp. 202-214. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8527.2007.00371.x>
- Juan, S., Gómez Penedo, J., Etchebarne, I., y Roussos, A. (2011). El método de investigación cualitativa consensual (consensual qualitative research, CQR): herramienta para la investigación cualitativa en psicología clínica. *Anuario de Investigaciones*, XVIII, 47-56.
- Labrin, K. (2014) Prácticas que configuran un liderazgo distribuido en un liceo politécnico de la comuna de San Miguel. (Tesis para optar al grado de Magíster en Educación con mención en currículo y Comunidad Educativa). Universidad de Chile, Santiago. Recuperado de: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FUQ5mqejMxBke2hkqO-o\\_Ukz8O8rQV2U9IUnNtene\\_o/edit#gid=1101967325](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1FUQ5mqejMxBke2hkqO-o_Ukz8O8rQV2U9IUnNtene_o/edit#gid=1101967325)
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. London, UK: Department for Education and skills.
- Lopez, V. (2010) Liderazgo y mejora (editorial). *Psicoperspectiva*, 9(2), 1-8. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/135/121>
- López, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. *Cinta moebio* 47, 83-94. Recuperado de: [www.moebio.uchile.cl/47/lopez.html](http://www.moebio.uchile.cl/47/lopez.html)
- López, P., y Gallegos, V. (2017). Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias: el caso de Chile. *Perfiles educativos*, 39(1). Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v39n158/0185-2698-peredu-39-158-00112.pdf>
- MacBeath, J., Oduro, G., & Waterhouse, J. (2005) Distributed leadership: A developmental process. En J. Waterhouse (presidencia). *Leadership for Learning*. In ICSEI 2005 18th International Congress for School Effectiveness and Improvement. Recuperado de: [https://www.leraar24.nl/app/uploads/macbeath\\_et\\_al05.pdf](https://www.leraar24.nl/app/uploads/macbeath_et_al05.pdf)
- Martínez C., P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193.
- Martínez, G. (2012). Estudio de Caso Acerca del Liderazgo Distribuido en una Escuela Primaria del Estado de México-Edición Única (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Recuperado de: [https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/571594/DocsTec\\_12557.pdf?sequence=1](https://repositorio.itesm.mx/bitstream/handle/11285/571594/DocsTec_12557.pdf?sequence=1)
- Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia, una Relación Fundamental. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en educación*, 4(4e), 1-10. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140402>
- Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Cambio y Eficacia Escolar*, 4(4e), 11-24. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>
- Pinto, V., Galdames, S. y Rodríguez, S. (2010). Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas. *Psicoperspectivas*, 9(2), 136-157. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/issue/view/13>
- Portalanza, A. (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. *Universidad & Empresa*, 15(25), 73-85.
- Robinson, V. (2008). Forging the links between distributed leadership and educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 241-256. DOI 10.1108/09578230810863299
- Santaella, C. M., Fernández, F. J. A., & Real, M. R. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios Sobre Educación*, 30, 115-143. <https://doi.org/10.15581/004.30.115-143>

- Spillane, J. (2005). Distributed leadership. *Educational Fórum*, 69(2), 143–150. DOI 10.1080/00131720508984678
- Soler, C. E., Prados, F., García, J. P., & Soler, J. (2009). La competencia" El trabajo colaborativo": una oportunidad para incorporar las TIC en la didáctica universitaria. Descripción de la experiencia con la plataforma ACME (UdG). *UOC Papers: Revista sobre la sociedad del conocimiento*, (8), 3.
- Triviños. A. (2013). *Prácticas de Liderazgo Distribuido en el Contexto Escolar*. Estado del Arte (Proyecto de Magister). Pontificia Universidad Católica De Chile, Viña del Mar, Chile
- Wang, F., y Zepeda, S. (2013). A Comparative Study of Two Schools: How School Cultures Interplay the Development of Teacher Leadership in Mainland China. *Creative Education*, 4 (9), 63-68. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4236/ce.2013.49B013>
- Youngs, H. (2009). (Un) Critical times? Situating distributed leadership in the field. *Journal of Educational Administration and History*, 41(4), 377-389.