

# Serie Políticas

MAYO 2010 - Año 12 / Nº 35

## Liderazgo colectivo y logros escolares: señales a partir de un estudio en Canadá

El debate sobre liderazgo educativo se ha trasladado decididamente hacia un enfoque relacionado con sus fuentes, es decir, quien lo ejerce. Este giro refleja, entre otros, la desilusión existente con respecto a concepciones de liderazgo asociadas con la imagen de un “gran hombre” y con estructuras organizacionales burocráticas. También refleja el creciente aprecio por las contribuciones de las dimensiones informales de las organizaciones a su productividad, las ocultas y muchas veces no reconocidas capacidades de liderazgo de personas que no tienen cargos de autoridad formal, y la constatación de que las solas capacidades de quienes están en la cúspide organizacional han sido superadas por las complejidades de los desafíos que hoy enfrentan. El liderazgo es cada vez más percibido como un fenómeno que involucra a las organizaciones en su totalidad, con estructuras organizacionales y liderazgos más horizontales.

Con esta constatación, los investigadores Kenneth Leithwood y Blair Mascal realizan nuevos aportes al tema estudiando los efectos del liderazgo colectivo o distribuido sobre el logro escolar. Analizan también los efectos del liderazgo colectivo en variables claves relacionadas con los profesores –como la motivación, las capacidades y el entorno laboral– e indagan sobre la contribución relativa de las distintas fuentes de este tipo de liderazgo, vinculándolas también con el logro escolar.

Sus principales hallazgos sostienen que el liderazgo colectivo explicaría parte de la variación en los logros escolares en las di-

ferentes escuelas. Las escuelas con mejor rendimiento les asignaron un mayor grado de influencia en liderazgo a todos los miembros del centro educativo y a otros grupos de interés que las escuelas con un rendimiento más bajo. Estas diferencias demostraron ser más significativas en relación al liderazgo ejercido por los equipos escolares, los apoderados y alumnos. Los mayores niveles de influencia les fueron atribuidos a los directores en todas las escuelas.

### Liderazgo colectivo

Los investigadores utilizan el término *liderazgo colectivo* para señalar su relativamente escasa preocupación por los efectos combinados de todas las fuentes de liderazgo y las posibles diferencias en la contribución de cada una de ellas a estos efectos (por ejemplo, administrativos, profesores, estudiantes, apoderados), enfoque que se suma a las investigaciones de liderazgo distribuido bajo el cual se engloban términos como liderazgo compartido, liderazgo disperso, y funciones y prácticas distribuidas, entre otros.

Leithwood y Mascal destacan que la posición predominante en la literatura contemporánea sobre liderazgo distribuido es un optimismo entusiasta respecto de sus beneficios esperados. Comparado con formas jerárquicas o centradas de liderazgo, se piensa que el liderazgo distribuido, entre otras cosas:

- Refleja de manera más exacta la división del trabajo que se vive dentro de las organizaciones en el día a día.

**En su libro *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*, el investigador canadiense Kenneth Leithwood recopila artículos que destacan la importancia del liderazgo educativo. La presente edición de la Serie Políticas de PREAL resume el capítulo 3, referido a “Efectos del liderazgo colectivo sobre el logro escolar”, escrito por Leithwood en conjunto con Blair Mascal, que da a conocer las conclusiones de un estudio que involucró a más de 2.500 profesores en 90 escuelas de Canadá. Dicho estudio amplía el debate actual en la literatura sobre liderazgo –principalmente acerca de las características y las causas del liderazgo distribuido– hacia una consideración de las consecuencias que este tiene en los aprendizajes escolares.**

- Reduce las posibilidades de error que derivan de decisiones basadas en la información limitada de que dispone un solo líder.
- Aumenta las oportunidades de la organización de beneficiarse de las capacidades de un mayor número de sus integrantes.
- Permite a los miembros capitalizar sus fortalezas individuales.
- Promueve entre ellos un mayor sentimiento de interdependencia y un sentido de cómo el propio actuar tiene un efecto sobre la organización en su conjunto.

- Favorece un mayor compromiso con las metas y estrategias de la organización mediante una mayor participación en la toma de decisiones.
- Tiene el potencial de acrecentar las experiencias prácticas de desarrollo de liderazgo y de reducir la carga de trabajo de los miembros de una organización.
- Permite a los miembros anticiparse de mejor manera y responder a las demandas del entorno organizacional.
- Puede aportar a los desafíos organizacionales soluciones que difícilmente surgirían de fuentes individuales.

“Esta es una impresionante lista de las potenciales consecuencias positivas del liderazgo distribuido en los procesos y resultados organizacionales. Uno podría razonablemente esperar que si tan solo unas pocas se materializaran, los efectos sobre la organización serían significativos”, señalan los investigadores. Sin embargo, advierten que existe poca evidencia empírica para justificar cualquiera de estas consecuencias. Más aún, parte de la evidencia existente

sugeriría consecuencias muy distintas. Por ejemplo, un estudio empírico a gran escala arrojó efectos negativos no significativos del liderazgo colectivo sobre el compromiso de los alumnos. “Claramente este tema demanda una mayor atención empírica”, indican Leithwood y Mascall.

### VARIABLES MEDIADORAS EN EL DESEMPEÑO Y LIDERAZGO DOCENTE

Una limitación observada en algunos estudios al evaluar los efectos de una gestión orgánica es la falta de atención a variables potencialmente mediadoras de los efectos de los líderes sobre los logros escolares, pero han comenzado a ser consideradas en los estudios de la última década. La presente investigación supone la existencia de efectos indirectos del liderazgo y conceptualiza un conjunto de antecedentes sobre desempeño docente como variables mediadoras, indagando en particular las tres siguientes:

- **La motivación.** Los procesos motivacionales son las cualidades de una persona que están orientadas hacia el futuro y que apuntan a ayudarla a evaluar la necesidad de cambio o acción. Estos procesos son una función de nuestras emociones, metas personales, creencias acerca de nuestras propias capacidades y creencias acerca de nuestro contexto o situación. El estudio de Leithwood y Mascall incluye mediciones de estas tres últimas variables.
- **La capacidad.** Inicialmente concebida como algo propio de profesionales individuales, la capacidad o habilidad en este marco general incluye el conocimiento y las destrezas para llevar a cabo las tareas relacionadas con la labor de cada cual. Las mediciones sobre la capacidad de los profesores en este estudio –más exactamente, las mediciones sobre construcción de capacidad– reflejan la importancia de que existan múltiples oportunidades para dotar de sentido la labor docente y para la práctica y retroalimentación, elementos esenciales para el desarrollo de destrezas.
- **Los entornos laborales o condiciones en las que trabajan las personas.** Así como la capacidad es generalmente considerada una cualidad individual, su significado e importancia como propiedad colectiva u organizacional es cada vez más reconocida. Considerar la escuela como unidad de cambio, por ejemplo,

implica que su capacidad es más que la suma de las capacidades de sus integrantes individuales. La capacidad colectiva incluye también la infraestructura para apoyar el trabajo de los integrantes. Las mediciones del estudio sobre los entornos laborales se limitaron a los elementos de apoyo directo a la actividad docente que hay en la escuela (ej., disponibilidad de un currículo escrito, de un tiempo adecuado para el desarrollo profesional o de un presupuesto adecuado) y los niveles de carga de trabajo de los profesores, definidos en términos de tamaño de las clases, distribución de alumnos con necesidades especiales, disponibilidad de asistentes y cantidad de materias enseñadas.

De los 40 ítems de la encuesta del estudio realizado en 90 escuelas (ver recuadro 1), aplicada a los profesores, nueve medían la capacidad, 17 medían la motivación y 14 se referían al entorno laboral.

### Efectos del liderazgo colectivo sobre los profesores y los alumnos

Los resultados del estudio referidos a la relación entre las variables abordadas (ver tabla) indican que:

- El liderazgo colectivo está relacionado de manera significativa con las tres variables mediadoras docentes. Las relaciones más marcadas son entre el liderazgo colectivo y el entorno laboral de los profesores, seguido por la motivación de los docentes.
- Todas las variables, salvo la capacidad de los profesores, están significativamente relacionadas con los logros escolares.
- El entorno de los profesores tiene la relación más marcada con los aprendizajes, seguido por la motivación de los profesores y el liderazgo colectivo.

A partir de los resultados anteriores, y luego de la aplicación del software LISREL para verificar un modelo sobre la relación entre liderazgo colectivo, motivación, capacidad y entorno docente, y el logro escolar, se concluye que:

- El modelo explica una proporción significativa (20%) de la variación de los resultados escolares entre las escuelas.
- El liderazgo colectivo tiene efectos indirectos tenues pero significativos sobre los resultados escolares.

#### Recuadro 1

### ESTUDIO “EFECTOS DEL LIDERAZGO COLECTIVO SOBRE EL LOGRO ESCOLAR”

La investigación buscó estimar:

- El impacto del liderazgo colectivo sobre variables docentes claves y sobre el aprendizaje escolar.
- La influencia relativa sobre la toma de decisiones dentro de la escuela de cada persona o grupo incluido en la medición de liderazgo colectivo.
- Y si las diferencias en los modelos de liderazgo colectivo están relacionadas con diferencias en los niveles de logro escolar.

La evidencia incluyó las respuestas de 2.570 profesores de 90 escuelas primarias y secundarias en 45 distritos de nueve estados de Canadá, respondiendo la encuesta cuatro o más docentes en cada escuela. Se promediaron los datos sobre el desempeño de los estudiantes en lenguaje y matemáticas durante tres años, con información obtenida en sitios web escolares. Los datos fueron analizados mediante técnicas de análisis de trayectoria.

## Relación entre las variables de la encuesta y el logro escolar

Variable	1	2	3	4	5
1. Liderazgo colectivo	1.00	.36**	.55**	.58**	.34**
2. Capacidad	.36**	1.00	.44**	.20	.01
3. Motivación	.55**	.44**	1.00	.54**	.36**
4. Entorno	.58**	.20	.54**	1.00	.37**
5. Logro	.34**	.01	.36**	.37**	1.00

Coefficientes de correlación momento-producto de Pearson.  
\*\*nivel  $p < .01$  (de dos colas)

- De las tres variables docentes, la influencia del liderazgo colectivo sobre los alumnos se expresa a través de su influencia sobre la motivación y el entorno laboral de los docentes.
- Aunque el liderazgo colectivo tiene un efecto significativo sobre la capacidad docente, esta variable no está lo suficientemente relacionada con los logros escolares (en este estudio).

### La influencia de las fuentes del liderazgo colectivo

Para analizar este aspecto, se utilizaron los puntajes de los profesores respecto del grado de influencia sobre las decisiones escolares de nueve fuentes medidas de liderazgo escolar:

- Alumnos
- Grupos de asesoría parental
- Algunos padres individuales
- Algunos profesores individuales
- Equipos administrativos (por ej., a nivel de departamento o de grado)
- Profesores con roles de liderazgo designados
- Otros administradores a nivel de establecimiento (aparte del director)
- Administradores a nivel distrital
- Directores
- Liderazgo colectivo agregado

Los directores y los administradores distritales obtuvieron los más altos puntajes (casi idénticos), mientras que hay una caída significativa en el puntaje del siguiente rol más influyente: administrativos de establecimientos distintos de los directores, generalmente el vicerrector.

Entre las fuentes de influencia asociadas con los profesores, los docentes percibieron como teniendo la mayor influencia a los

profesores con roles asignados de liderazgo, seguidos por los equipos administrativos y luego por algunos profesores individuales.

Por su parte, los puntajes asignados a los apoderados (algunos apoderados individuales y grupos de asesoría parental) fueron considerablemente más bajos que los de los profesores. La percepción de los encuestados respecto de los alumnos fue que tenían el nivel más bajo de influencia directa sobre las decisiones de la escuela entre todas las fuentes de influencia medidas.

En cuanto a las relaciones existentes entre las fuentes de liderazgo colectivo y las variables docentes y los logros escolares (valor medio de pruebas estatales de lenguaje y matemáticas a lo largo de tres años), se observa que:

- Entre las variables docentes, el entorno laboral tiene una relación significativa con siete de las nueve fuentes de liderazgo (ni directores ni profesores individuales). Puede que este sorprendente resultado respecto de los directores sea un reflejo del bajo nivel de variación en los puntajes asignados.
- La relación más fuerte es entre motivación y equipos administrativos.
- La capacidad fue la única variable significativamente relacionada con la influencia de los directores y el entorno laboral de los profesores fue la única variable relacionada con administrativos de otros establecimientos y administrativos distritales.
- Los profesores en roles formales de liderazgo estuvieron significativamente relacionados con las tres variables docentes, pero no con los resultados escolares.
- Los equipos administrativos, apoderados individuales, grupos de asesoría parental y los alumnos tienen relaciones significativas con el logro escolar.

- El liderazgo escolar está principalmente relacionado con la motivación.
- Los grupos de asesoría parental están principalmente relacionados con la motivación y el logro escolar.
- Los apoderados individuales están principalmente relacionados con el logro escolar y escasamente con el entorno laboral.

Resultó curioso comprobar que las dos fuentes de liderazgo que tenían, de manera consistente, relaciones significativas con las tres variables mediadoras y con el logro

#### Recuadro 2

### INFLUENCIA DE LOS PADRES

Según el estudio de Leithwood y Mascal, pese al esfuerzo realizado a lo largo de una década para reestructurar las escuelas, en parte para darles a los padres mayor derecho a voz en las decisiones escolares, hay poca evidencia de que los profesores perciban mucha influencia de parte de los apoderados o de los alumnos. Según su interpretación: "Esto es probablemente un reflejo de los conocidos y persistentes desafíos que han enfrentado los profesores y administrativos a la hora de intentar crear relaciones auténticas con los padres en aras del mejoramiento escolar. Estos resultados también refuerzan otras dos aseveraciones. La primera es que un cambio significativo en las escuelas requiere mucho más que entusiasmo y argumentos racionales, estrategias que a menudo han servido de apoyo para promover una mayor influencia de los apoderados. Segundo, estos resultados son consistentes con la conocida afirmación de Jaques E. (2003)\* en el sentido de que la jerarquía es una característica necesaria e inevitable de cualquier gran organización, aun cuando podemos agregar estructuras y procedimientos que promuevan influencia lateral y también vertical dentro de esta jerarquía. Si Jaques está en lo cierto, las expectativas actuales sobre el grado posible y deseable de distribución del liderazgo tendrán que ser modificadas drásticamente".

\*Jaques, E. (2003). *Ethics for management. Management Communications Quarterly*, 17 (1) 136-142.

Fuente: Leithwood, K. "¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación", p. 84.

escolar eran colectivas: los equipos administrativos y los grupos de asesoría parental.

En suma, los resultados indican que:

- Las decisiones escolares son influenciadas por una amplia gama de grupos y personas, lo que refleja una concepción distribuida de liderazgo.
- El grado de influencia sobre estas decisiones por parte de estas personas y grupos refleja en gran medida una concepción jerárquica tradicional en las organizaciones; los profesores les asignaron puntajes mucho más altos a las fuentes tradicionales de liderazgo que a las no tradicionales.
- Entre los roles docentes, mientras más formal es su posición de liderazgo, mayor es la influencia percibida.
- Sin embargo, la influencia de los padres y estudiantes está significativamente relacionada con los logros escolares, lo que probablemente refleja los efectos conocidos del nivel socioeconómico de los alumnos sobre sus resultados escolares.

Si bien los investigadores se han vuelto muy entusiastas con las formas distribuidas de liderazgo —como cabe pensar a la luz de la actual literatura académica y profesional en este ámbito— las respuestas de los profesores en este estudio sugieren que han ocurrido pocos cambios en las escuelas que sean detectables por los profesores. El apoyo masivo a las concepciones distribuidas de liderazgo bien pueden ser una especie de meta-retórica, con escaso soporte en la realidad, que refleja una crítica muchas veces hecha a las escuelas, a saber, que están más preocupadas por la apariencia del cambio que por la sustancia del mismo, como una forma de manejar la legitimación pública de su trabajo.

### Patrones de liderazgo colectivo y desempeño escolar

De acuerdo al estudio, los profesores percibieron que la influencia en sus escuelas se ejerce de un modo distribuido, pero aun así jerárquico. Sin embargo, ante la extensa lista que entrega la literatura sobre los beneficios para las organizaciones asociados a las formas

distribuidas de liderazgo, se debió investigar si las variaciones en estas percepciones de la influencia estaban relacionadas con los índices de logro escolar en las escuelas.

Los resultados indican que los profesores en las escuelas con los mejores resultados generalmente atribuyen a todas las personas y grupos niveles más altos de influencia que los profesores de las escuelas con resultados más bajos. Aun cuando se les confiere mayor influencia a los roles no tradicionales de liderazgo en las escuelas con mejores resultados, las personas que ocupan roles de liderazgo tradicionales son percibidas como teniendo el mismo grado relativo de influencia. Por ejemplo, una mayor influencia de los equipos administrativos o de los apoderados no significa menor influencia de los directores y de los administrativos a nivel distrital. Más aún, las escuelas cuyos alumnos tienen buenos resultados en el quintil más alto y en el segundo quintil más alto, les confieren significativamente una mayor influencia relativa a los equipos administrativos. Las escuelas del quintil más alto también les confieren más influencia relativa a los apoderados individuales y a los grupos de apoderados.

La significativa relación entre nivel socioeconómico y logro escolar, posiblemente explica el alto grado de influencia de los apoderados y alumnos en las escuelas situadas en los quintiles superiores de desempeño, que generalmente atienden a alumnos de nivel socioeconómico más alto.

Las correlaciones de mayor interés son aquellas entre el nivel socioeconómico y la influencia de los apoderados individuales, los grupos de asesoría parental y los alumnos. La influencia de los equipos administrativos estaba también relacionada con el nivel socioeconómico de los alumnos con la misma fuerza que la influencia de los alumnos.

En suma, la evidencia indica que las personas en roles de liderazgo tradicional siguen teniendo una alta influencia en las escuelas de alto desempeño. El estudio demuestra que la influencia en las escuelas no es una suma fija y que en las escuelas de alto desempeño todo el mundo parece tener influencia, en comparación con las escuelas de bajo desempeño, donde el liderazgo tiende a ser un

*laissez-faire*, enfoque que casi invariablemente ha demostrado ser inefectivo.

### Implicancias para la práctica

Al inicio de este texto se advirtió sobre la popularidad del liderazgo distribuido como un enfoque deseable para la práctica del liderazgo en las escuelas. Los argumentos en favor del optimismo asociado a este enfoque sobre el liderazgo apelan a los valores democráticos, la pericia compartida, el compromiso que surge de la participación en la toma de decisiones, entre otros. Aunque muchas de estas justificaciones parecen razonables, existe toda una literatura que, por el contrario, apunta a la falta de coordinación, visos de anarquía, demandas irrealistas en términos de tiempo por parte de las personas que no ocupan roles administrativos formales, y otras razones similares. El presente estudio sugiere que la verdad está en algún punto intermedio. Dentro de una jerarquía razonablemente tradicional de influencia, es necesario encontrar vías para apoyarse en la competencia de todo el equipo administrativo.

Aun reconociendo que algún tipo de distribución del liderazgo ha sido siempre un rasgo necesario de las escuelas y otras organizaciones profesionales, no existe (por ahora) una justificación empírica para abogar por una distribución más planificada del liderazgo como estrategia para el mejoramiento organizacional, más allá de los importantes esfuerzos por incorporar todas las capacidades y los compromisos existentes en las organizaciones escolares. ©

*Fuente: Kenneth Leithwood, Blair Mascal, "Efectos del liderazgo colectivo sobre el logro escolar", en Leithwood, K. ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación, Fundación Chile, 2009.*

*La presente edición rescata las principales conclusiones del estudio, omitiendo las citas y referencias bibliográficas.*