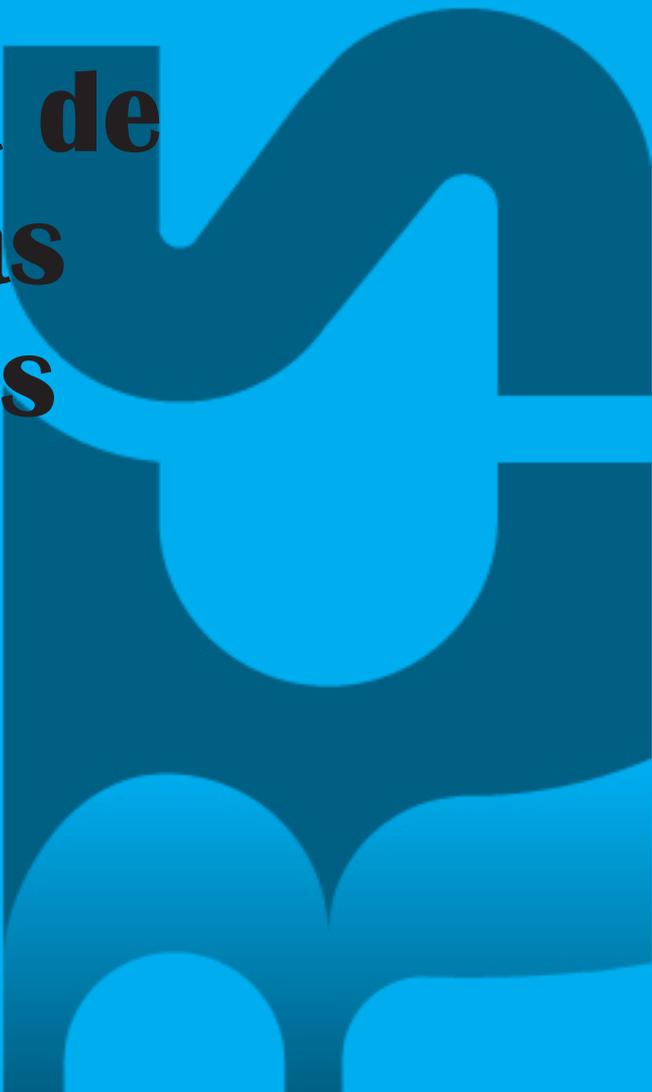


Revista de Ciencias Sociales



Liderazgo distribuido en los institutos de educación secundaria de Melilla, España

Campos-Soto, Antonio*
Trujillo-Torres, Juan Manuel**
Chaves-Barboza, Eduardo***

Resumen

En la ciudad autónoma de Melilla, como en el resto de España, se impulsa que los directores de los institutos de secundaria ejerzan mayor liderazgo. El artículo tiene como objetivo analizar el liderazgo distribuido en los institutos de enseñanza secundaria de esta ciudad, desde la perspectiva de los equipos directivos, jefes de departamentos y coordinadores de proyectos educativos. Para lograr este objetivo se aplica un cuestionario tipo escala Likert con cuatro niveles de frecuencia y catorce variables a una muestra de 145 sobre una población de 181 sujetos. La presente es una investigación de tipo descriptiva con método cuantitativo, sobre los datos se aplican técnicas de estadística para analizar frecuencias relativas, correlaciones bivariadas, variabilidad y análisis factoriales. Como resultados se obtienen que hay diferencias significativas entre institutos para reflexionar colectivamente y para la escogencia de colaboradores por parte de los equipos directivos. Se concluye que los equipos directivos de los institutos de educación secundaria tienen un liderazgo distribuido que se caracteriza por la accesibilidad, la promoción de una comunicación asertiva y el fomento de un ambiente de confianza y respeto. Los equipos directivos de los institutos eligen como colaboradores a personas con iniciativa y promueven una comunicación asertiva.

Palabras clave: Liderazgo; gestión escolar; educación secundaria; administración educativa; coordinación didáctica.

* Doctor(c). Diplomatura en Magisterio. Licenciado en Filología Hispánica. Licenciado en Psicopedagogía. Investigador Colaborador en la Universidad de Granada, España. E-mail: acaso4@correo.ugr.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3956-8130>

** PhD. en Educación. Máster en Nuevas Tecnologías aplicadas a la Educación. Licenciado en Enseñanza de la Educación Física. Profesor Titular e Investigador en el Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada, España. E-mail: jttorres@ugr.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2761-3523>

*** PhD. en Currículum y Formación. Máster en Investigación Educativa. Máster en Administración Educativa. Licenciado en Enseñanza de la Matemática. Profesor Titular de la División de Educología de la Universidad Nacional de Costa Rica. E-mail: echav@una.cr ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2472-1016>

Distributed leadership in secondary education institutes of Melilla, España

Abstract

In the autonomous city of Melilla, as in the rest of Spain, it is impelled that the directors of secondary schools exercise greater leadership. The objective of the article is to analyze the leadership distributed in secondary schools in this city, from the perspective of the management teams, heads of departments and coordinators of educational projects. To achieve this goal, a Likert scale questionnaire with four frequency levels and fourteen variables was applied to a sample of 145 over a population of 181 subjects. This is a descriptive research with quantitative method, on the data statistical techniques are applied to analyze relative frequencies, bivariate correlations, variability and factor analysis. The results show that there are significant differences between institutes to reflect collectively and for the choice of collaborators by the management teams. It is concluded that the management teams of the secondary education institutes have a distributed leadership that is characterized by accessibility, the promotion of an assertive communication and the promotion of an environment of trust and respect. The management teams of the institutes choose as collaborators people with initiative and promote assertive communication.

Keywords: Leadership; school management; secondary education; educational administration; didactic coordination.

Introducción

En España, en los últimos años y frente a la falta de consenso en materia formativa, se han sentado las bases de la reforma educativa que pretende reforzar la capacidad de gestión y dirección de los centros educativos (López-Yáñez, García-Jiménez, Oliva-Rodríguez, Moreta-Jurado, y Bellerín, 2014). Así con la aprobación de la Ley Orgánica 2/2006 (Artículo 1h del 3 de Mayo, del Ministerio de Educación y Ciencia), se incluye como un principio el esfuerzo compartido y la colaboración entre los distintos componentes de la comunidad educativa, mismo que es recomendado por las agencias internacionales de evaluación (OCDE, 2014) y por autores de reconocido prestigio en este ámbito (Furman, 2012; Smit, 2017; Díaz, 2017).

En efecto, se está avanzando en este tema, pero ha sido la Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE), la que ha conferido a los directores la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo pedagógico y de

gestión, al tiempo que se potencia la función directiva a través de un sistema de certificación previa para acceder al puesto de director (MECD, 2013). Bajo este sistema el director debe acreditar una serie de competencias, entre las que se encuentran las siguientes: Conjunción de motivos; actitudes y valores; conocimientos y habilidades; técnicas, normas y procedimientos; que diferencian la actuación o comportamiento en el desempeño académico-profesional que lo capaciten, para las funciones que debe desempeñar (Patrón-Cortés, 2016).

El enfoque de la LOMCE es concordante con la propuesta de algunos autores, que consideran que las competencias del director de una organización educativa son de tres tipos: Diagnóstica; para el análisis y la reflexión; y para la acción y la ejecución compartida (Tintoré y Güell, 2016; Intxausti, Joaristi, y Lizasoain, 2016). En la misma línea las agencias internacionales de evaluación (OCDE, 2014), abogan por un liderazgo escolar eficaz y compartido que debe ser implementado con una formación inicial

y permanente del profesorado (Dorczak y Mazurkiewicz, 2015).

En este artículo se analizan las percepciones sobre el liderazgo que tienen los líderes formales de los Institutos de Enseñanza Secundaria (IES) de la Ciudad Autónoma de Melilla (España); entre ellos los miembros de los equipos directivos, los jefes de departamentos de coordinación didáctica y los coordinadores de proyectos educativos. Este análisis parte de un razonable supuesto: Que los equipos directivos y los órganos de coordinación didáctica, poseen las capacidades necesarias para cumplir con sus funciones, además de una formación específica en el ámbito de la gestión educativa. Para realizar este trabajo se toma como base teórica una concepción específica de liderazgo: El liderazgo distribuido.

1. Fundamentación teórica

Recientemente el interés de los investigadores ha pasado del liderazgo ejercido por la dirección hacia un liderazgo de amplio espectro, en donde las actuaciones se centran en la totalidad de la comunidad educativa (Rodríguez, 2010; Singh y Glasswell, 2016; Vuori, 2019). Esto se refiere a un liderazgo distribuido, de carácter facilitador, integrador, motivador y creador, donde se fomenta la autorregulación, la iniciativa y la proactividad de toda la comunidad, buscando una mejora de los resultados académicos, del desempeño profesional y de los aspectos organizativos del centro educativo (Maureira, Garay, y López, 2016; Johnson, Dempster, y Wheeley, 2016; Cannatelli, Smith, Giudici, Jones, y Conger, 2017).

Se habla de liderazgo distribuido cuando se apuesta por un liderazgo agregado, que involucra las acciones que desempeñan todos los agentes, como el director, el subdirector, los jefes de estudios, los jefes de departamento, los miembros del consejo escolar, los coordinadores, los docentes, entre otros (Townsend, 2015; Male y Palaiologou, 2015; Sewerin y Holmberg, 2017). Este liderazgo

implica una decidida participación de todos y cada uno de los miembros del centro educativo, cada quién moviliza su iniciativa personal, sus capacidades profesionales y su experiencia laboral en función de objetivos comunes y según su posición formal en la organización. En este sentido, el liderazgo distribuido, con algunos matices conceptuales, se puede considerar como sinónimo del liderazgo compartido, colaborativo, democrático y del participativo.

Al respecto, se habla de la práctica de liderazgo distribuido como una actividad que nace de la interacción entre líderes, ya sean formales o no, y sus seguidores, en el contexto de la escuela, apostando por la innovación, la autorregulación y la proactividad como elementos clave (Bolden, 2011; D'Innocenzo, Mathieu, y Kukenberger, 2016; Ganga-Contreras, Villegas-Villegas, y Pedraja-Rejas, 2016; Torfing y Díaz-Gibson, 2016).

2. Metodología

La presente es una investigación de tipo descriptiva con método cuantitativo.

2.1. Población y muestra

La población de esta investigación está constituida por los miembros de los equipos directivos, jefes de departamentos y coordinadores de proyectos educativos de los IES de la Ciudad Autónoma de Melilla, España. En este sentido, está integrada por 181 personas (N=181), todas ellas han sido invitadas a participar en el estudio, con el permiso de la Dirección Provincial del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de Melilla (MECD). La muestra está constituida por un 80,11% de la población (n=145), e incluye todas las personas de la población que contestaron los cuestionarios y los entregaron a los investigadores. La Tabla 1 presenta algunos detalles de la muestra.

Tabla 1
Distribución de la población y la muestra por IES

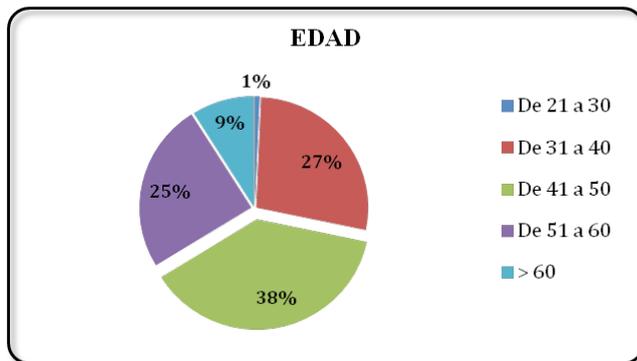
IES	Población	Nº de Cuestionarios recibidos	% de la muestra
Leopoldo Queipo	22	21	95.45 %
Enrique Nieto	23	20	86.95 %
Virgen de la Victoria	19	11	57.89 %
Juan A. Fernández	23	22	95.65 %
Miguel Fernández	26	26	100 %
Rusadir	24	23	95.83 %
Carmen Conde Abellán ⁽¹⁾	8	6	75 %
La Salle	18	8	44.44 %
Buen Consejo	18	8	44.44 %
TOTAL	181	145	80.11 %

—(1) Centro Público de Educación de Personas Adultas —

Fuente: Elaboración propia, 2018

En cuanto a la experiencia laboral en el ámbito de la Educación Secundaria, el 42,75% de la muestra tienen entre 11 y 20 años de servicio, el 20% tiene entre 21 y 30 años, el 18,63% tiene 10 años o menos y el 18,62% tiene más de 30 años de experiencia. Asimismo, El 60,69% de la muestra son jefes de departamento, el 16,55% son jefes

de estudio, el 14,48% son coordinadores de proyectos, el 4,14% son directores y el 4,14% son secretarios de IES. De las 145 personas participantes, un 51% son hombres y un 49% son mujeres. Los rangos de edad de esta muestra se exponen en la Figura I.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura I. Distribución porcentual de la muestra por rangos de edad

De igual manera cabe destacar que el 86,21% de los participantes son docentes

de enseñanza secundaria, el 8,27% son docentes de educación primaria, el 4,14% son

técnicos de formación profesional y el 1,38% son docentes de artes plásticas. El 83,5% de los sujetos tienen la licenciatura como grado académico máximo, el 11% tienen la diplomatura y el 5,5% tienen el doctorado.

2.2. El cuestionario y sus variables

Las preguntas iniciales incluyen nombre del instituto, sexo, edad, años de experiencia en la educación secundaria, cargo de responsabilidad en el instituto, especialidad en su formación y grado académico.

Las preguntas principales miden la percepción de las personas sobre el Liderazgo Distribuido en los IES de la comunidad Autónoma de Melilla. La sección de las preguntas principales está conformada por catorce ítems tipo escala Likert, con cuatro niveles (1=Nada, 2=Algo, 3=Bastante, 4=Mucho), que se refieren a la intensidad de las características enunciadas en los ítems, que el sujeto percibe en su IES.

2.3. Pruebas estadísticas e hipótesis

Para analizar los datos obtenidos con el cuestionario se aplican técnicas de estadística descriptiva para analizar frecuencias relativas, correlaciones bivariadas, variabilidad y factoriales multivariados.

En este sentido, en cuanto a las correlaciones se calcula el coeficiente de Pearson al 95% de nivel de confianza. Para cada par de variables involucradas en el cálculo, la hipótesis nula plantea que la correlación es cero y la alternativa asume que es diferente de cero.

Los análisis de varianza, se aplican para establecer si existen diferencias significativas entre distintos niveles de la escala Likert en una determinada variable (cuatro niveles). También, se aplican para determinar si hay diferencias significativas entre las respuestas dadas en distintas instituciones educativas (nueve niveles). En estos dos casos, para

cada variable analizada, se aplica un *test Kruskal-Wallis* para grupos independientes, y determinar la influencia del cambio de nivel (variable independiente) sobre la frecuencia observada (variable dependiente), con un nivel de confianza del 95%.

También se aplican análisis de varianza para comparar estadísticos (promedios y desviaciones estándar) entre dos variables (dos niveles). En estos casos, se aplican pruebas de rangos de muestras relacionadas *Wilcoxon*, y determinar si hay diferencias significativas entre los estadísticos (variable dependiente) de dos distintas variables del Liderazgo Distribuido (variable independiente), con un 95% de nivel de confianza.

Al respecto, en los análisis de varianza la hipótesis nula plantea que la variable dependiente permanece igual a distintos niveles de la variable independiente mientras la hipótesis alternativa asume que la variable dependiente no permanece igual.

Con respecto a los análisis factoriales multivariados, se utiliza el procedimiento *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), con *test de Barlett* y rotación *Varimax* con normalización de *Kaiser* (método de extracción por componentes principales). Para el *test de Barlett*, se utiliza como hipótesis nula que las variables no están correlacionadas (matriz de correlación igual a la identidad), la hipótesis alternativa es que el coeficiente de correlación bivariado es diferente de cero, en cada caso. El análisis factorial permite reducir el conjunto de variables a un número menor de factores (espacio dimensional) que lo representa, con el propósito de ampliar su interpretación.

2.4. Validez y confiabilidad del cuestionario

Se ha analizado la fiabilidad estadística del cuestionario mediante el coeficiente alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0,959 en este estadístico, y mediante las dos mitades de Guttman alcanzando el valor de 0,872, por lo tanto su nivel de confiabilidad es adecuada. La validez fue garantizada mediante la revisión de cuatro expertos de la Universidad de Granada.

3. Resultados de las pruebas estadísticas

3.1. Variables de liderazgo distribuido en los IES de Melilla

En la Tabla 2, se exponen las percepciones de los miembros de los

equipos directivos, jefes de departamentos y coordinadores de proyectos educativos de los Institutos de Enseñanza Secundaria (IES) acerca de las variables de liderazgo distribuido. Además, expone los promedios y las desviaciones estándar.

Tabla 2
Variables de liderazgo distribuido en los IES de Melilla

VARIABLES	FRECUENCIAS RELATIVAS					$\bar{X}^{(1)}$	s ⁽²⁾
	Nada	Algo	Bastante	Mucho			
El equipo directivo toma decisiones de forma consensuada	4.8	16.6	50.3	28.3	3.02	.803	
El equipo directivo favorece la participación para la mejora de la infraestructura y equipamiento	4.8	19.3	48.3	27.6	2.99	.816	
El equipo directivo fomenta un ambiente de confianza y de respeto	6.9	12.4	37.9	42.8	3.17	.898	
El equipo directivo es ejemplo de profesionalidad	6.9	21.4	40.7	31.0	2.96	.897	
El equipo directivo se implica en el proceso de planificación del instituto	4.8	15.9	44.1	35.2	3.10	.836	
El equipo directivo fomenta el compromiso del profesorado en temas de igualdad, seguridad y medio ambiente	4.8	20.0	45.5	29.7	3.00	.833	
El equipo directivo elabora el presupuesto teniendo en cuenta al profesorado	10.3	17.9	49.7	22.1	2.84	.890	
La gestión del equipo directivo es positiva	4.8	17.9	48.3	29.0	3.02	.816	
La gestión del jefe de departamento es positiva	1.4	19.3	61.4	17.9	2.96	.655	
La gestión de la junta de tutores es positiva	5.5	27.6	50.3	16.6	2.78	.786	
El equipo directivo promueve la reflexión colectiva sobre los resultados obtenidos por el instituto	9.0	7.6	47.6	35.9	3.11	.888	
El equipo directivo escoge como colaboradores a profesores con iniciativa	6.9	18.6	35.9	38.6	3.06	.922	

Cont... Tabla 2

VARIABLES	FRECUENCIAS RELATIVAS					$\bar{X}^{(1)}$	s ⁽²⁾
	Nada	Algo	Bastante	Mucho			
El equipo directivo es accesible para el profesorado	3.4	13.8	32.4	50.3	3.29	.834	
El equipo directivo promueve una comunicación asertiva	6.2	21.4	34.3	38.1	3.04	.894	

N = 181. n = 145. (1) \bar{X} = Promedio muestral. (2) s = Desviación estándar muestral. (3) Variable con diferencias estadísticamente significativas entre niveles de respuesta en escala Likert. según prueba Kruskal-Wallis, p<.05, dos colas y un nivel de confianza del 95%.

Fuente: Elaboración propia, 2018

Según los resultados que se muestran en la Tabla 2, las variables “El equipo directivo toma decisiones de forma consensuada”, “El equipo directivo favorece la participación para la mejora de la infraestructura y equipamiento”, “El equipo directivo es ejemplo de profesionalidad”, “El equipo directivo fomenta el compromiso del profesorado en temas de igualdad, seguridad y medio ambiente”, “El equipo directivo elabora el presupuesto teniendo en cuenta al profesorado”, “La gestión del equipo directivo es positiva”, “La gestión del jefe de departamento es positiva” y “La gestión de la junta de tutores es positiva”, muestran diferencias significativas entre los niveles de frecuencia, a favor de la opción “bastante”, según la prueba *Kruskal-Wallis*, p<.05, dos colas, un nivel de confianza del 95%.

Esto indica que una mayoría significativa percibe que los enunciados de las variables se observan con bastante intensidad. Además, en las variables “La gestión del jefe de departamento es positiva” y “La gestión de la junta de tutores es positiva”, se observa una baja desviación estándar (según prueba *Wilcoxon*, p<.05, dos colas, con un nivel de confianza del 95%), lo que indica que las percepciones de la muestra, en general se apartaron poco del promedio.

Las variables “El equipo directivo fomenta un ambiente de confianza y de respeto”, “El equipo directivo se implica en el proceso de planificación del instituto”, “El equipo directivo promueve la reflexión colectiva sobre los resultados obtenidos por el instituto”, y “El equipo directivo es accesible para el profesorado” muestran diferencias significativas entre los niveles de frecuencia, a favor de las opciones “bastante” y “mucho”, según la prueba *Kruskal-Wallis*, p<.05, dos colas, un nivel de confianza del 95%. Una mayoría significativa de los sujetos de la muestra percibe que los enunciados de estas variables se observan con bastante o mucha intensidad. Los promedios de los estudiantes para estas variables son mayores que 3, esto indica que, en promedio, los sujetos de la muestra perciben que los enunciado de las variables se observan con elevada intensidad.

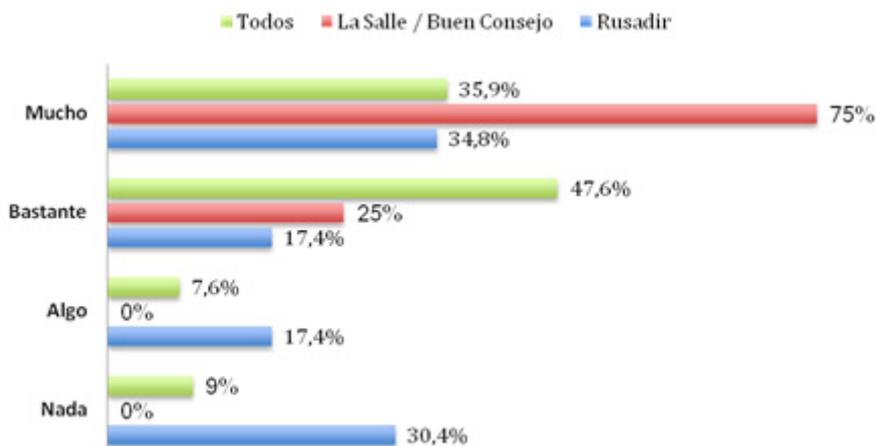
Asimismo, se debe prestar especial atención a las variables “El equipo directivo es accesible para el profesorado”, “El equipo directivo fomenta un ambiente de confianza y de respeto” y “El equipo directivo promueve la reflexión colectiva sobre los resultados obtenidos por el instituto”, porque muestran promedios significativamente más altos (3.29; 3.17 y 3.11 respectivamente) que los demás, según prueba *Wilcoxon*, p<.05, dos

colas, con un nivel de confianza del 95%. En cambio las variables “La gestión de la junta de tutores es positiva” y “El equipo directivo elabora el presupuesto teniendo en cuenta al profesorado”, muestra los promedios más bajos (2.78 y 2.84 respectivamente) (ver Tabla 2).

Además, en las variables “La gestión del jefe de departamento es positiva” y “La gestión de la junta de tutores es positiva” (desviaciones estándar de .655 y .786 respectivamente), se muestra en la Tabla 2 una mayor dispersión en las respuestas, que en las variables “El equipo directivo escoge como colaboradores a profesores con iniciativa”, “El equipo directivo fomenta un ambiente de confianza y de respeto”, “El equipo directivo es ejemplo de profesionalidad” y “El equipo directivo promueve una comunicación asertiva” (desviaciones estándar de .922; .898; .897 y .894 respectivamente). Existen

diferencias estadísticamente significativas entre las desviaciones estándar de estos dos grupos de variables, según prueba *Wilcoxon*, $p < .05$, dos colas, un nivel de confianza del 95%.

De igual manera, según la prueba *Kruskal-Wallis*, $p < .05$, dos colas, un nivel de confianza del 95%; hay cuatro variables principales para las que se encontraron diferencias significativas en las respuestas, según el instituto. Al respecto, como se observa en la Figura II, para la variable “El equipo directivo promueve la reflexión colectiva sobre los resultados obtenidos por el instituto” se observan dos institutos, La Salle y Buen Consejo, que brindan respuestas muy concentradas en la opción “mucho” (75%); mientras que en Rusadir, se observan respuestas concentradas en los dos extremos “mucho” y “nada” (34,9% y 30,4% respectivamente).

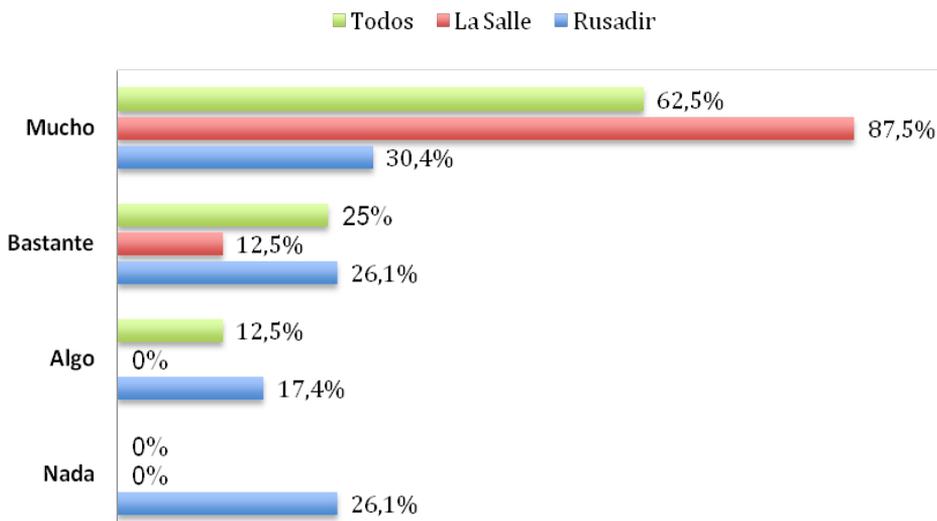


Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura II. Comparación entre institutos para la variable “El equipo directivo promueve la reflexión colectiva sobre los resultados obtenidos por el instituto”

El Instituto La Salle, también concentra sus respuestas en la opción “mucho” (87,5%) para la variable “El equipo directivo escoge como colaboradores a profesores con

iniciativa”, como se muestra en la Figura III, mientras que Rusadir distribuye sus respuestas entre las cuatro opciones.



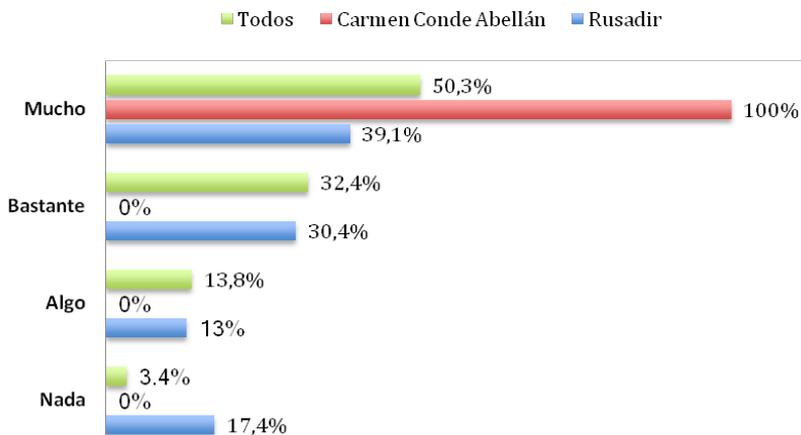
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura III. Comparación entre institutos para la variable “El equipo directivo escoge como colaboradores a profesores con iniciativa”

Por su parte, en la variable “El equipo directivo es accesible para el profesorado” la

totalidad de las respuestas se encuentran en la opción “mucho” en el Instituto Carmen Conde Abellán, como muestra la Figura IV; mientras

que en Rusadir un 17,4% y un 13% responden con “nada” y “algo”, respectivamente.

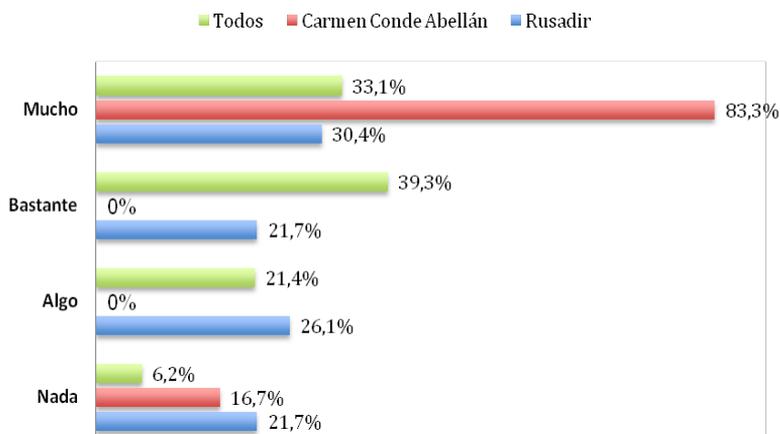


Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura IV. Comparación entre institutos para la variable “El equipo directivo es accesible para el profesorado”

Como señala en la Figura V, nuevamente los sujetos de Rusadir distribuyen equitativamente sus respuestas en la cuatro opciones, para la variable “El equipo directivo promueve una comunicación asertiva”. En cambio, el Instituto Carmen Conde Abellán,

concentra la gran mayoría de sus respuestas en “mucho” (83,3%). Sin embargo, en este instituto llama la atención un pequeño 16% que responde en el otro extremo, es decir “nada”, quedando vacías las opciones intermedias.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Figura V. Comparación entre institutos para la variable “El equipo directivo promueve una comunicación asertiva”

3.2. Relación entre variables de liderazgo distribuido

En la Tabla 3, se muestran los coeficientes de correlación estadísticamente significativos de las variables de Liderazgo Distribuido, para su comparación. En este sentido, tienen elevadas correlaciones positivas entre sí, las variables “El equipo directivo fomenta un ambiente de confianza y de respeto”, “El equipo directivo es ejemplo

de profesionalidad” y “La gestión del equipo directivo es positiva”. Estas tres variables, a su vez, están fuertemente correlacionadas con las variables “El equipo directivo es accesible para el profesorado”, “El equipo directivo toma decisiones de forma consensuada” y “El equipo directivo promueve una comunicación asertiva”, a su vez, esta última tiene una elevada correlación con “El equipo directivo elabora el presupuesto teniendo en cuenta al profesorado”.

Tabla 3
Correlación entre variables de liderazgo distribuido en los IES de Melilla

VARIABLES	COEFICIENTE DE PEARSON								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 El equipo directivo elabora el presupuesto teniendo en cuenta al profesorado	-								
2 El equipo directivo escoge como colaboradores a profesores con iniciativa	.503	-							
3 El equipo directivo toma decisiones de forma consensuada	.542	.499	-						
4 El equipo directivo promueve la reflexión colectiva sobre los resultados obtenidos por el instituto	.479	.586	.452	-					
5 El equipo directivo se implica en el proceso de planificación del instituto	.563	.587	.501	.585	-				
6 El equipo directivo fomenta el compromiso del profesorado en temas de igualdad, seguridad y medio ambiente	.534	.551	.490	.545	.658	-			
7 El equipo directivo fomenta un ambiente de confianza y de respeto	.556	.524	.695	.571	.543	.511	-		
8 El equipo directivo es ejemplo de profesionalidad	.540	.658	.654	.634	.663	.623	.699	-	
9 La gestión del equipo directivo es positiva	.558	.626	.615	.678	.649	.623	.746	.722	-
10 El equipo directivo toma decisiones de forma consensuada	.520	.598	.710	.445	.493	.529	.602	.638	.540

Cont... Tabla 3

VARIABLES	COEFICIENTE DE PEARSON								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11 El equipo directivo promueve una comunicación asertiva	.601	.590	.495	.579	.586	.532	.633	.632	.724
12 El equipo directivo es accesible para el profesorado	.506	.653	.516	.615	.546	.499	.667	.638	.738

N = 181. n = 145. En todos los casos $p < .01$, dos colas y nivel de confianza del 95%.

Fuente: Elaboración propia, 2018

La variable “El equipo directivo es accesible para el profesorado” tiene gran correlación con las siguientes dos variables “El equipo directivo escoge como colaboradores a profesores con iniciativa” y “El equipo directivo promueve la reflexión colectiva sobre los resultados obtenidos por el instituto”. Estas dos últimas variables están fuertemente correlacionados con las variables “El equipo directivo es ejemplo de profesionalidad” y “La gestión del equipo directivo es positiva”, que tienen, a su vez, elevadas correlaciones con “El equipo directivo se implica en el proceso de planificación del instituto” y “El equipo directivo fomenta el compromiso del profesorado en temas de igualdad, seguridad y medio ambiente”, mismas que están fuertemente correlacionadas entre sí (ver Tabla 3).

De igual manera, se puede observar en la Tabla 3 que la variable “El equipo directivo toma decisiones de forma consensuada” también está correlacionada con las variables “La gestión del equipo directivo es positiva”, “El equipo directivo fomenta un ambiente de

confianza y de respeto” y “El equipo directivo es ejemplo de profesionalidad”.

3.3. Variabilidad del liderazgo distribuido explicado por las variables en estudio y factores derivados

El análisis factorial multivariado permite establecer dos factores que explican el 63,73% de la variabilidad del Liderazgo Distribuido, con $KMO = .939$, $\chi^2 = 1330.014$, $Sig. < .0001$. Todas las variables tienen una fuerte relación con los factores retenidos. El primer factor explica el 56,39% y el segundo factor el 7,35%. En este sentido, la Tabla 4 muestra los porcentajes de varianza del liderazgo distribuido que pueden ser explicados por cada factor y por cada variable. Según esta tabla el factor que presenta un mayor porcentaje de poder explicativo sobre esta variable, es el primero, que explica como ya se dijo un 56,39% de la varianza.

Tabla 4
Porcentaje de Liderazgo Distribuido explicado por las variables en estudio y por factores derivados de ellas

Variable	Factor	% de variabilidad explicada por el factor	Coefficiente de correlación de la variable con su factor	% de variabilidad explicada por la variable
El equipo directivo es ejemplo de profesionalidad	1	56.39	.882	49.74
El equipo directivo fomenta un ambiente de confianza y de respeto	1	56.39	.781	44.04
El equipo directivo toma decisiones de forma consensuada	1	56.39	.778	43.87
El equipo directivo elabora el presupuesto teniendo en cuenta al profesorado	1	56.39	.757	42.69
El equipo directivo promueve una comunicación asertiva	1	56.39	.735	41.45
El equipo directivo escoge como colaboradores a profesores con iniciativa	1	56.39	.697	39.30
El equipo directivo se implica en el proceso de planificación del instituto	1	56.39	.684	38.57
El equipo directivo es accesible para el profesorado	1	56.39	.675	38.06
El equipo directivo promueve la reflexión colectiva sobre los resultados obtenidos por el instituto	1	56.39	.646	36.43
El equipo directivo fomenta el compromiso del profesorado en temas de igualdad, seguridad y medio ambiente	1	56.39	.393	22.16
El equipo directivo favorece la participación para la mejora de la infraestructura y equipamiento	1	56.39	.386	21.77
La gestión del jefe de departamento es positiva	2	7.35	.820	6.03
La gestión del equipo directivo es positiva	2	7.35	.762	5.60
La gestión de la junta de tutores es positiva	2	7.35	.711	5.23

Método de extracción por componentes principales. Método de rotación Varimax con normalización de Kaiser. Convergencia lograda con 3 rotaciones. N = 181, n = 145, KMO = .939, c2 = 1330.014 , Sig. < .0001

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Mediante el método de rotación Varimax, se ha logrado que el primer factor esté compuesto por las variables con mayores saturaciones y que estén muy relacionadas

entre sí, por lo tanto son las que mayor poder explicativo tienen sobre el Liderazgo Distribuido.

Como puede observarse en la Tabla ,

las variables “El equipo directivo es ejemplo de profesionalidad”, “El equipo directivo fomenta un ambiente de confianza y de respeto”, “El equipo directivo toma decisiones de forma consensuada”, “El equipo directivo elabora el presupuesto teniendo en cuenta al profesorado” y “El equipo directivo promueve una comunicación asertiva” son las variables que tienen más poder explicativo sobre el Liderazgo Distribuido, en el que influyen, respectivamente, con un 49,74%; 44,04%; 43,87%; 42,69% y 41,45%.

Por su parte, las variables “La gestión del jefe de departamento es positiva”, “La gestión del equipo directivo es positiva” y “La gestión de la junta de tutores es positiva”; son las variables con menor poder explicativo sobre el Liderazgo Distribuido. Influyen un 6,03%; 5,60% y 5,23%; respectivamente.

4. Discusión

En general, los sujetos opinan que las características más importantes y definitorias del Liderazgo Distribuido de un equipo directivo, son dar ejemplo de profesionalidad; fomentar un ambiente de confianza, respeto y comunicación asertiva; y tomar decisiones de forma consensuada, en particular las presupuestarias. Estas opiniones coinciden con los resultados que se han obtenido en otros contextos, cuando se estudia este enfoque de liderazgo (Vuori, 2019).

En todos los institutos, los sujetos perciben que el equipo directivo fomenta bastante el consenso y la participación en la toma de decisiones, así como la elaboración del presupuesto, la mejora de infraestructura y equipamiento, y además, incentiva suficiente el compromiso del profesorado en la igualdad, seguridad y medio ambiente. Asimismo, observan que la gestión de la junta de tutores, la jefatura de departamento y el equipo directivo es positiva, éste último es considerado un ejemplo de profesionalidad.

Con elevada intensidad los sujetos perciben que el equipo directivo es accesible y fomenta un ambiente de confianza y respeto,

que se implica en el proceso de planificación y promueve la reflexión de los resultados del instituto. Estas características están asociadas con el liderazgo distribuido (Woods y Roberts, 2016), por lo tanto, indica que, en general, hay una percepción muy favorable del Liderazgo Distribuido en el equipo directivo.

En particular, el Instituto Carmen Conde Abellán, es donde los sujetos consideran que su equipo directivo es muy accesible para el profesorado; y los Institutos La Salle y Buen Consejo, son aquellos donde los individuos opinan que su equipo directivo promueve mucho la reflexión sobre los resultados obtenidos por el instituto. En el Instituto Rusadir, estas características del equipo directivo son percibidas significativamente menos; es resaltable que casi una tercera parte observa que no hay reflexión colectiva sobre los resultados obtenidos en el instituto.

Para los sujetos participantes en el estudio, el hecho que el equipo directivo tenga una gestión ejemplar y positiva, está fuertemente relacionada con que este equipo fomente un ambiente de confianza y respeto. Y esto se logra, si este equipo es accesible, toma decisiones de forma consensuada y promueve una comunicación asertiva, particularmente en lo relacionado al presupuesto.

En general, los individuos perciben que el equipo directivo es accesible, en la medida que escoge adecuados colaboradores entre los profesores y promueve la reflexión colectiva sobre los resultados obtenidos por la institución. Si el equipo directivo tiene estas características, entonces los sujetos consideran que la gestión de este equipo es positiva y profesional. Estos resultados coinciden con la percepción que, en otros contextos, los profesores y administrativos tienen del Liderazgo Distribuido en las instituciones educativas (Liljenberg, 2015; Adiguzelli, 2016; Lahtero, Lang, y Alava, 2017; Mifsud, 2017; Wai-Yan, Hau-Fai, y Keith-Ki, 2018).

Indeterminadamente los sujetos de todos los institutos, consideran que el equipo directivo escoge como colaboradores a personas con iniciativa y que promueve una comunicación asertiva. Los institutos

La Salle y Carmen Conde Abellán, es donde estas características se observan con mayor intensidad. Sin embargo, en Rusadir, porcentajes significativos de los involucrados en el estudio perciben poco o nada estas características.

Cabe señalar que en el instituto Carmen Conde Abellán, el equipo es percibido muy positivamente, sin embargo, hay un porcentaje de sujetos (16,7%) que perciben que no hay comunicación asertiva.

Conclusiones

Del estudio del Liderazgo Distribuido en los Institutos de Enseñanza Secundaria de la Ciudad Autónoma de Melilla, España se concluye que, los equipos directivos participantes en el estudio tienen un liderazgo distribuido positivo. En particular, estos equipos son accesibles, fomentan un ambiente de confianza y respeto, se implican en la planificación y promueven la reflexión de los resultados.

Asimismo, el equipo directivo del Instituto Carmen Conde Abellán, resulta ejemplarmente accesible para el profesorado. Los institutos La Salle y el Buen Consejo, promueven la reflexión sobre los resultados de una forma sobresaliente. En este sentido, se recomienda un proceso de intercambios temporales y pasantías, para que estas instituciones puedan intercambiar con otros institutos sus conocimientos sobre buenas prácticas, técnicas y estrategias.

De igual manera, el Liderazgo Distribuido de estas instituciones de educación secundaria, va a mejorar en la medida que los equipos directivos fomenten un ambiente de confianza, respeto, comunicación asertiva y decisiones consensuadas. Al respecto, se recomienda darle mucha atención a los casos extremos que acusan grupos disidentes, aunque éstos sean pequeños.

Con relación a la percepción sobre la gestión directiva de estos institutos, la misma va a mejorar en la medida que este equipo sea accesible, escoja adecuados colaboradores

entre profesores y promueva una reflexión colectiva sobre los resultados institucionales.

Finalmente, en general los equipos directivos de los institutos eligen como colaboradores a personas con iniciativa y promueven una comunicación asertiva. Los institutos La Salle y Carmen Conde Abellán, sobresalen en estas características.

Referencias bibliográficas

- Adiguzelli, Y. (2016). Examining the relationship between distributed leadership and organizational trust according to opinions of teachers. *Egitim ve Bilim-Education and Science*, 4(185), 269-280.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.
- Cannatelli, B., Smith, B., Giudici, A., Jones, J., y Conger, M. (2017). An expanded model of distributed leadership in organizational knowledge creation. *Long Range Planning*, 5(5), 582-602.
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J., y Kukenberger, M. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964-1991.
- Díaz, E. del C. (2017). Leadership, communication and teamwork: Inseparable triad of an integral school management. *Dilemas Contemporaneos-Educacion Politica y Valores*, 4(2), 1-25.
- Dorczak, R., y Mazurkiewicz, G. (2015). Values based educational leadership. In *Edulearn15* (pp. 7981–7986). *7th International Conference on Education and new learning technologies*. Barcelona, España, *Edulearn Proceedings*
- Furman, G. (2012). Social justice leadership as praxis: Developing capacities through

- preparation programs. *Educational Administration Quarterly*, 48(2), 191–229.
- Ganga-Contreras, F., Villegas-Villegas, F., y Pedraja-Rejas, L. (2016). Transformational leadership and its effect on teaching management: The case of a school in northern Chile. *Interiencia*, 41(9), 596–604.
- Intxausti, N., Joaristi, L., y Lizasoain, L. (2016). Educational leadership as best practice in highly effective schools in the autonomous region of the basque county (Spain). *Educational Management Administration & Leadership*, 44(3), 397–419.
- Johnson, G., Dempster, N., y Wheeley, E. (2016). Distributed leadership: theory and practice dimensions in systems, schools, and communities. *Leadership in Diverse Learning Contexts*. Studies in Educational Leadership, (22), 3–31.
- Lahtero, T. J., Lang, N., y Alava, J. (2017). Distributed leadership in practice in finnish schools. *School Leadership & Management*, 37(3), 217-233.
- Liljenberg, M. (2015). Distributing leadership to establish developing and learning school organisations in the swedish context. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(1), 152-170.
- López-Yáñez, J., García-Jiménez, E., Oliiva-Rodríguez, N. Moreta-Jurado, B., y Bellerin, A. (2014). El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores. *Reice. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 61-78.
- Male, T., y Palaiologou, I. (2015). Pedagogical leadership in the 21st century: Evidence from the field. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(2), 214–231.
- Maureira, O., Garay, S., y López, P. (2016). Remodeling the sense of leadership within contemporary school organizations: Distributed leadership perspective. *Revista Complutense de Educación*, 27(2), 689–706.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes -MECD (2013). *Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa*. Boletín Oficial del Estado. Consultada en el BOE, No. 295. Madrid, España. Recuperado de www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12886
- Mifsud, D. (2017). Distributed leadership in a maltese college: The voices of those among whom leadership is ‘distributed’ and who concurrently narrate themselves as leadership ‘distributors’. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 149-175.
- OCDE (2014). *TALIS 2013 Results: An international perspective on teaching and learning*. Madrid, España: OECD Publishing.
- Patrón-Cortés, R. (2016). Competencies of academic directors at institutions of higher learning: A study of south-east Mexico. *Revista Gestión de la Educación*, 6(2), 1–18.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*. XVI(4), 629-641.
- Sewerin, T., y Holmberg, R. (2017). Contextualizing distributed leadership in higher education. *Higher Education Research & Development* 36(6), 1280-1294.
- Singh P., y Glasswell K. (2016). Distributed leadership policies and practices: Striving for educational equity in high poverty contexts. In G. Johnson, y N. Dempster (Eds.), *Leadership in diverse learning contexts*. Studies in

- educational leadership* Vol 22 (pp. 255–273). Queensland, Australia.
- Smit, B. (2017). A narrative inquiry into rural school leadership in South Africa. *Qualitative Research in Education*, 6(1), 1–21.
- Tintoré, M., y Güell, C. (2016). Hacia un modelo de liderazgo educativo transformacional y prosocial en la gobernanza de las instituciones educativas. In Proceedings of the 27th. *International Business Information Management Conference (27th IBIMA)* (pp. 1633-1645). Milan, Italy.
- Torfin, J., y Díaz-Gibson, J. (2016). Transforming governance to enhance social and educational innovation. *Pedagogía Social Revista Interuniversitaria*, (28), 99–111.
- Townsend, A. (2015). Leading school networks: Hybrid leadership in action? *Educational Management Administration & Leadership*, 43(5), 719–737.
- Vuori, J. (2019). Distributed leadership in the construction of a new higher education campus and community. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 224-240.
- Wai-Yan, S., Hau-Fai, E., y Ki-Chan, K. (2018) Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools. *School Leadership & Management*, 38(1), 102-141.
- Woods, P. A., y Roberts, A. (2016). Distributed leadership and social justice: Images and meanings from across the school landscape. *International Journal of Leadership in Education*, 19(2), 138-156.