



VOL.23, Nº 2 (ABRIL-JUNIO, 2019)

ISSN 1138-414X, ISSNe 1989-6395

DOI:10.30827/profesorado.v23i2.9261

Fecha de recepción: 14/04/19

Fecha de aceptación: 21/06/19

BRECHAS Y PATRONES PREDOMINANTES DE DISTRIBUCIÓN DE LIDERAZGO EN DOS MUESTRAS INCIDENTALS DE ESCUELAS Y LICEOS EN CHILE

Gaps and prevailing patterns of leadership distribution in two incidental samples of primary and high schools in Chile



Luis Ahumada Figueroa

Oscar Julio Maureira Cabrera

Carlos Ascencio Garrido

Universidad Católica Silva Henríquez

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

*E-mail: omaureir@ucsh.cl; luis.ahumada@pucv.cl;
cascenciog@ucsh.cl*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9208-9708>

<https://orcid.org/0000-0001-5354-9302>

<https://orcid.org/0000-0003-0564-529X>

Resumen:

Existe convergencia, desde múltiples fuentes de conocimiento, de que el liderazgo distribuido es un enfoque relevante y pertinente para las organizaciones escolares, debido a la alta interacción e interdependencia de actores potencialmente influyentes y núcleos organizativos que participan en procesos clave de la actividad formativa. Así, dada la riqueza conceptual que esta perspectiva teórica ofrece y la necesidad de aportar con estudios empíricos en Iberoamérica sobre tal enfoque, el siguiente trabajo identifica brechas significativas de percepción sobre liderazgo distribuido en dos muestras incidentales e independientes de un centenar de centros escolares chilenos y caracteriza patrones predominantes de distribución de liderazgo. Esto por medio de la

Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile

administración de un cuestionario multifactorial de liderazgo distribuido a alrededor de 1500 directivos y docentes de centros escolares primarios y secundarios de diversas regiones de Chile. Como principales resultados y discusiones, es posible precisar que desde lo teórico se observa la alta polisemia que el liderazgo distribuido posee. Atributo coincidentemente con una de las características propias del estudio del fenómeno del liderazgo. Respecto de las brechas sobre la percepción de liderazgo, tanto directivos como docentes, señalan que faltan más estrategias y oportunidades al interior de cada centro para desarrollar liderazgos y sus prácticas. Asimismo, se percibe una fuerte convicción de que el liderazgo distribuido favorecería los aprendizajes. Por último, el principal patrón encontrado, entre seis categorías de distribución de liderazgo, es el formal, seguido del pragmático y el estratégico. Todos enmarcados en estrategias de transferencias de poder más de arriba hacia abajo que de abajo hacia arriba.

Palabras clave: gestión del centro de enseñanza, influencia social, liderazgo, participación.

Abstract:

There is convergence, from multiple sources of knowledge, that distributed leadership is a relevant and pertinent approach for school organizations, due to the high level of interaction and interdependence of potentially influential agents and organizational structure participating in the key processes of the instructional activity. Thus, given the conceptual richness of this theoretical perspective and the need for empirical studies on this approach in Latin America, this article identifies meaningful gaps of perception about distributed leadership in two incidental and independent samples in a hundred of Chilean schools, as well as characterizes predominant patterns of leadership distribution. This was carried out by applying a multifactorial distributed leadership questionnaire to 1500 board of directors and teachers of primary and secondary schools in various regions of Chile. The main results and discussions show, from a theoretical perspective, the high polysemy that distributed leadership possesses. Such attribute coincides with one of the features of the study of the phenomenon of leadership. Regarding gaps in the perception of leadership, both directors and teachers point out that there is a lack of strategies and opportunities within each educational center to foster leadership and its practices. Likewise, there is a strong conviction that distributed leadership would facilitate learning. The main pattern found, among six categories of leadership distribution, is formal, followed by pragmatic and afterwards strategic. All framed within top-down power transfer strategies rather than the bottom-up approach.

Key Words: leadership, participation, school management, social influence.

1. Presentación y justificación del problema

La literatura científica, así como la reflexión académica, profesional y sus políticas educativas han aportado consistentemente en precisar que el factor liderazgo constituye uno de los principales ejes estratégicos de mejora, desarrollo e innovación en las instituciones escolares. Este afecta de forma indirecta, pero es consistente en la explicación de múltiples y diversos indicadores de procesos, resultados e impactos en la calidad de los centros educativos. Prueba de esto se fundamenta con los meta-análisis que se han realizado sobre esta dimensión, en los cuales se entrelazan efectos directos e indirectos asociados principalmente al rendimiento académico de los estudiantes (Choi y Gil, 2017). Sin embargo, al profundizar el análisis en la detección de procesos de influencia, afines a liderazgos efectivos para la sustentabilidad de la mejora, concurren otros actores y prácticas organizativas en diferentes niveles y redes en la organización, que favorecen u

Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile

obstaculizan tales procesos (Chapman et al., 2010; Harris, 2014). De hecho, la misma estructura de organización escolar permeada por las diferentes políticas sobre dirección de centros educativos regula posibilidades de mayor interacción y articulación, propios de procesos de influencia genuinos en los diferentes niveles de organización para la enseñanza y el aprendizaje (Piot y Kelchtermans, 2016; Mifsud, 2017).

Con relación a las actuales políticas educativas en Chile, estas buscan fortalecer principios de mayor autonomía y responsabilidad por resultados, avalados estos en sus directivos docentes a través de mecanismos como convenios de desempeño (Ministerio de Educación (MINEDUC, 2011) para el caso específico de la educación pública chilena. Asimismo, dada la reforma estructural al sistema escolar, la que aspira a una nueva institucionalidad por medio de los Servicios Locales Educativos (SLE), se está impulsando una modalidad de mejoramiento escolar basada en el aprendizaje en redes y enmarcadas en el liderazgo sistémico (Ahumada, González y Pino, 2016). Así, desde el 2015 se vienen progresivamente activando las Redes de Mejoramiento Escolar (RME), las cuales convocan a participar dentro de ellas a actores decisionales claves: sostenedores, directores, jefes de Unidades Técnicas Pedagógicas (UTP) y supervisores de Direcciones Provinciales de Educación (DEPROV) de un mismo territorio, con el objetivo de compartir buenas prácticas de mejora y la adaptación de lineamientos de políticas educativas. Cabe precisar que uno de los componentes de sustento de tal estrategia de mejoramiento se fundamenta en el liderazgo distribuido, considerando este más como una práctica que como un estilo, la cual implica un proceso que influencia cambios de creencias y delegación de tareas en actores que conforman dicha red, con un propósito de mejora.

Desde lo más macro político, el liderazgo distribuido ha sido caracterizado como un esfuerzo de coordinación de direcciones escolares manifestado en el rol de directores de un determinado distrito local o comuna, con objeto de compartir diferentes prácticas directivas que llevan a cabo en sus contextos escolares y desarrollar estrategias de aprendizaje para establecerse como una comunidad profesional de aprendizajes mediante prácticas directivas. Como una comunidad profesional de aprendizajes directivas. Tal manifestación del liderazgo distribuido ha sido interpretada como una estrategia de gestión del conocimiento de prácticas directivas.

Por su parte, estudios basados en metodologías de casos múltiples en mejora escolar en Chile (Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, 2014) y, luego, el de sus trayectorias (Bellei, Morawietz, Valenzuela y Vanni, 2015), develan que duplas constituidas tanto por directores (as) como jefes(as) de UTP son determinantes en el desarrollo de la mejora escolar sostenible.

Los principales estudios sobre liderazgo se han focalizado, preferentemente, en atributos del director(a). Estos, según Maureira (2018), indagan sobre perfiles etarios, género, niveles de formación, roles y atribuciones, tamaño del efecto de sus

Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile

acciones. etc. Todo esto bajo diversos enfoques de liderazgo (instruccional, transformacional u otros). Sin embargo, estas dos últimas décadas irrumpen progresivamente, como perspectiva de estudio y atención, diversas concepciones de liderazgo centradas en la interacción y participación de actores clave no directivos superiores en procesos de influencia, tanto en roles formales como informales y en diferentes niveles de la estructura organizacional de los centros educativos. Tales enfoques se han enmarcado como liderazgo distributivo o también distribución del liderazgo. Este tiene diversas acepciones y una rica discusión conceptual (Maureira, Moforte y González, 2014), pero con cierta escasez de estudios empíricos a gran escala en la región, que den cuenta con evidencia de un cierto grado de plausibilidad. Además, Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom (como se cita en Montecinos, Aravena y Tagle, 2016) señalan que el liderazgo distribuido necesita, como concepto, una mayor elaboración empírica para que sea un aporte a la práctica escolar.

En este sentido, el siguiente trabajo tiene por propósito indagar sobre las diferencias de brechas entre la percepción actual y esperable de la distribución del liderazgo en dos muestras independientes, que totalizan poco más de un centenar de escuelas y liceos (educación secundaria) en Chile, identificando en primer lugar si se reiteran valoraciones similares en ciertos indicadores de liderazgo distribuido, pero además, si en esta dualidad de percepción (actual versus deseable) existen brechas (diferencias entre la percepción actual y deseada), que se develan como consistentes en ambas muestras. En segundo lugar, caracterizar formas (o patrones) predominantes de tal distribución de liderazgo. Todo esto, a partir de la administración del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido (CMLD) a 1518 participantes directivos y docentes pertenecientes a 112 centros escolares.

Pues bien, el concepto de liderazgo posee múltiples definiciones en el contexto del análisis del poder en las organizaciones y es asociado principalmente al nivel de calidad institucional. La organización escolar, como ámbito de estudio, es quien delimita su conceptualización, pero en ocasiones confundándose e intercambiándose con el de gestión o dirección. Este último comporta el ejercicio de un puesto de mando en la organización, cuya influencia se basa en el poder conferido por la estructura organizacional. En cambio, liderazgo como modo de influencia puede o no ocupar tal posición de poder posicional. Esencialmente, está circunscrito al contexto del poder personal, relacional o de experto. Probablemente, esto explicaría su asociación, como objeto de estudio, con focos tales como: formación, modalidades de acceso, tipo de proceso y múltiples ámbitos de resultados de la actividad directiva tanto de directores como jefes, administradores o gerentes de instituciones educativas.

Este aspecto refrenda Harris (2012), cuando precisa que muchos equiparan el liderazgo con una responsabilidad formal (manifestada en un cargo directivo) y no con capacidades individuales o colectivas de influencia psicosocial. Spillane (2006), por su parte, señala que el liderazgo se enmarca en interacciones de influencia social que alcanzan, intencional o involuntariamente, nuevas y deseables metas

Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile

organizacionales, pero que no se define en oposición a la dirección o gestión educativa, muy por el contrario, son dos perspectivas tanto conceptuales como prácticas que se complementan. Sin embargo, es el liderazgo educativo, como afirman Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), el que dota de un sentido común a la organización e influye en el comportamiento de sus miembros, teniendo como fin la mejora de la calidad expresada tangiblemente en aprendizajes, tanto organizacionales como estudiantiles. Dicho sentido último, se manifiesta de manera concreta en la centralidad que tienen los aprendizajes de los estudiantes y en la implicación de los procesos curriculares y pedagógicos de tal liderazgo directivo. Cabe precisar que estos procesos se nutren de prácticas sociales tanto formales como informales por parte del director(a) como, por ejemplo, conversaciones en los pasillos, reuniones de equipo ampliada o individuales con docentes, en relación con problemáticas de aprendizaje y desarrollo profesional docente.

Por su parte, el estudio sobre liderazgo transcultural, basado en indicadores del Estudio Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje (TALIS) del 2013 (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2014) en Europa sobre liderazgo educativo de Sans-Martín, Guàrdia y Triadó-Ivern(2016), destaca que tanto el liderazgo instructivo como distributivo son características distintivas de centros escolares, en los cuales dichos modelos influyen positivamente en la colaboración y el desempeño escolar.

Desde la perspectiva de la complejidad de la organización educativa y sus desafíos, parece plausible contribuir a desmitificar la imagen heroica en que se basa lo que Nye (2011) denomina como neocarismático, refiriéndose a una concepción predominantemente individualista y jerárquica en el estudio del liderazgo. Esta consideración es advertida por Elmore (2010), cuando señala que el liderazgo tiende a ser idealizado, pues el éxito se explicaría más por teorías de personalidad que por otras razones. En este sentido, como afirma Maureira (2018), hay que avanzar en una mayor comprensión del liderazgo, especialmente de los valores que encarnan sus prácticas, así como visualizarlo en una perspectiva más holística y compleja que reduccionista, dada la consistente evidencia empírica de sus efectos.

Según la perspectiva de Leithwood y Riehl (2005), Murillo (2006), Spillane (2006), Harris (2009, 2012), Bolden, (2011) Ahumada, González, Pino-Yancovic y Maureira (2017), Sans-Martín et al. (2016), Derby, (2017), Larraín (2017), entre otros, el liderazgo distributivo radicaría más en una función de la organización orientada a distribuir o transferir poder e influencia para la convergencia de propósitos institucionales compartidos, basados en la construcción de confianza, que permita el surgimiento de prácticas de liderazgo en cualquier actor(es), nivel(es) y redes organizativas de mejora.

Lo central y esencial de la perspectiva distribuida del liderazgo, según Spillane y Ortiz (citados en Weinstein, 2016) es la focalización en la práctica del liderazgo, significando esto, por un lado, las múltiples interacciones entre diversos agentes educativos que se producen en la actividad escolar y, por otro, el carácter social de esta. Sin embargo, un aspecto que media e influye en tal práctica es la

Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile

situación. Tal constructo, según los autores antes mencionados, posee para la perspectiva distribuida del liderazgo una conceptualización clave para comprender su práctica, por cuanto no opera en el vacío. En este sentido, los aspectos que definen la situación en que ocurre la práctica del liderazgo pueden ser variados, pudiendo ser facilitadores o inhibidores de la interacción entre los agentes educativos.

Harris (2012), en cambio, precisa que el liderazgo se constituye en recurso estratégico que puede optimizarse, ocupándose el potencial de influencia que poseen las personas que participan en la comunidad escolar, con especial predominancia de profesores y estudiantes. De este modo, tal estrategia contribuiría a desarrollar capacidades organizativas en el centro escolar, que lo harían más sustentable en el tiempo de cara al cumplimiento de su misión.

Las primeras concepciones acerca del liderazgo distribuido dadas por Gronn (2002) y Spillane (2006) se enmarcan en formas o patrones generales de distribución aditivas u holísticas, connotando con ello el nivel de densidad de liderazgo presente en centros educativos, lo que se asemeja a los enfoques históricos de Sergiovanni (1984) y Kotter (1995) sobre cómo podría estar diseminado el liderazgo en las organizaciones. En otras palabras, lo aditivo connota la idea de que muchos actores educativos, como agentes, podrían asumir liderazgos, pero sin considerar las acciones de liderazgo de otros, es decir, todos pueden llegar a constituirse en líderes, por una parte. El patrón holístico (Spillane, 2006), por otra, se refiere a relaciones planificadas y sinérgicas entre algunas o muchas fuentes de liderazgo dentro de la organización.

Mascall, Leithwood, Strauss y Sacks (2009), en tanto, amplían y operacionalizan la perspectiva de Gronn (2002), estructurando, a partir de los procesos de colaboración en el centro, fuentes y desempeño de funciones de liderazgo. Así, cruzan alineamiento y planificación, dando lugar a los patrones de alineamiento planificado, alineamiento espontáneo, desalineamiento espontáneo y desalineamiento anárquico. Precisan, entonces, que es el alineamiento planificado el que más contribuiría a logros escolares sustentables a largo plazo, considerando los demás patrones.

Harris (como se cita en Bolívar, López Yáñez y Murillo, 2013), por su parte, caracteriza dos factores independientes en relación con la práctica de la distribución del liderazgo, el primero asociado al alcance de la distribución del liderazgo (difusa/profunda) y el segundo relacionado al nivel de acople organizativo (débil/fuerte). Según estos ejes, es posible identificar patrones de distribución ad-hoc, autocrático, autónomo y aditivos.

De manera más desagregada Macbeath (2011), a través de un estudio de caso realizado en Inglaterra por el *National College for School Leadership*, detecta seis categorías de distribución a partir de las prácticas directivas de once escuelas tanto primarias como secundarias, las que son denominadas como formal, pragmática, estratégica, incremental, oportuna y cultural. La siguiente tabla resume y describe sucintamente tales modalidades de distribución de liderazgo:

Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile

Tabla 1

Resumen de formas (o patrones) de distribución de liderazgo de Macbeath (2011).

Forma o patrón de distribución	Descripción
Formal	Corresponde a la manera en que se asignan responsabilidades directivas en las estructuras y roles formales de la institución.
Pragmática	Delegación ad-hoc de carga laboral. Su característica esencial es su inmediatez y falta de visión de largo plazo en aspectos de sucesión y construcción de capacidades.
Estratégica	Orientación a metas alineándose tras un objetivo de largo plazo en función del mejoramiento escolar.
Incremental	Suelta el control de arriba hacia abajo y amplía posibilidades del potencial del liderazgo, pero con foco en el desarrollo profesional para así construir talento desde dentro de la organización.
Oportuna	El liderazgo es adoptado más que entregado. Es asumido más que otorgado. Hay tal fuerza de iniciativa dentro de la escuela que los profesores capaces y comprometidos, de manera voluntaria, hacen extensivos sus roles a nuevos ámbitos de liderazgo.
Cultural	El liderazgo se expresa en actividades más que en roles o a través de la iniciativa individual. La distribución como proceso consciente no es pertinente. Las personas ejercen la iniciativa espontáneamente y en forma colaborativa y no hay una demarcación clara entre líderes y seguidores.

Fuente: Elaboración propia.

2. Método

El estudio que se presenta es descriptivo, con un diseño muestral incidental y alcance comparativo, su foco de análisis se constituye por medio de la percepción que tienen tanto directivos como docentes sobre el liderazgo distributivo de su centro escolar. Como técnica de recolección de datos, conforme a perspectivas teóricas sobre el liderazgo distribuido, se optó por un cuestionario (auto reporte) cerrado con una modalidad de escala Likert, con cinco opciones de respuestas (Morales, Urosa y Blanco, 2003), tres escalas y 45 ítems, puesto que este ofrecía facilidades de comprensión y rápida respuesta por parte de los destinatarios, es decir, profesores y directivos docentes de escuelas y liceos de Chile. Así, se produjo y validó un Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido (CMLD), cuya estructura de diseño se basó en dimensiones consistentes con las definiciones más predominantes sobre distribución del liderazgo. Cabe precisar que para este estudio se usaron dos de las tres escalas (dimensiones) que contiene tal instrumento. La primera basada en la estrategia de captar la brecha de percepción entre la situación actual y situación deseable sobre liderazgo distributivo, siguiendo a Pont, Nusche y Moorman (2009), por medio de ocho indicadores (ítems) afines a visibilizar estrategias y oportunidades de prácticas de liderazgo. La segunda basada en las categorías de distribución de liderazgo propuestas por Macbeath(2011), las que posteriormente se describirán.

Tal instrumento, se aplicó a dos muestras independientes y en temporalidades diferentes. La primera muestra correspondió a 61 escuelas y liceos, cuyos directivos docentes participaron en el Diplomado de liderazgo Sistémico y Aprendizaje en Red del Centro Líderes Educativos en Chile. En cambio, la segunda muestra constituyó un conjunto de 51 escuelas primarias de diversas regiones de Chile, pertenecientes a las dos categorías más descendidas del índice de vulnerabilidad socioeconómica establecidas por el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC), cuyo desempeño escolar es superior a sus similares. En total, sumando ambas muestras, se contabilizaron 112 centros y 1518 directivos y docentes que respondieron el instrumento.

Con relación al análisis de datos, se usaron estadísticos descriptivos para resumir valoraciones sobre la percepción actual y esperable, para calcular sus diferencias (brechas) y determinar medias aritméticas, con la finalidad de sintetizar la valoración de cada forma (patrón) de distribución de liderazgo. Asimismo, se realizaron comparaciones de medias a través de pruebas t de student para muestras independientes.

3. Resultados

A través de las tablas más abajo descritas, se presenta una caracterización general de las muestras en función de los participantes.

Tabla 2

Muestra 1: Características de docentes y directivos de 61 escuelas y liceos de las regiones chilenas del Biobío y Valparaíso (795).

Datos de identificación	Total y porcentajes (%)			
Género	Masculino		Femenino	
	222 (27.9)		573 (72.1)	
Cargo	Docente de aula		Docente directivo	
	675(84,9)		120(15,1)	
Años de experiencia docente	0-5	5-10	10-15	15-25
Porcentaje	24	32	21	23

Tabla 3

Muestra 2: Características de docentes y directivos de 51 escuelas primarias de diferentes regiones de Chile (723).

Datos de identificación	Total y porcentajes (%)			
Género	Masculino		Femenino	
	202(27.94)		521(72.06)	
Cargo	Docente de aula		Docente directivo	
	598(82.75)		125(17.25)	
Años de experiencia docente	0-5	5-10	10-15	15-25
Porcentaje	25	22.5	22	30.5

En ambas muestras, en primer término, se observa que la distribución por género (masculino versus femenino) casi no fluctúa entre los participantes del estudio y se encuentra en un 28% y 72% respectivamente. En relación con cargos, es decir, roles y funciones la gran mayoría, casi el 85%, corresponden a docentes de aula. En cambio, sobre años de experiencia, es posible advertir una distribución bastante proporcional para los diferentes tramos descritos de alrededor de 25% en promedio para cada uno.

La tabla más abajo descrita resume las medias entre las diferencias de percepción actual y deseable de indicadores, que comportan la primera escala de distribución del liderazgo en el CMLD para las dos muestras.

Tabla 4
Medias de diferencias entre percepción actual y deseable (brecha) de ambas muestras.

Ítems	Muestra 1 (n = 795) Diferencia entre lo actual y deseado	Muestra 2 (n = 723) Diferencia entre lo actual y deseado	Significancia
Las tareas de liderazgo son compartidas ampliamente en la escuela	$\bar{x} = 1.07$	$\bar{x} = 1.03$	$t_{dif} = 0.779: p > 0.05$
Se promueve la participación en equipos de liderazgo	$\bar{x} = 1.10$	$\bar{x} = 1.11$	$t_{dif} = -0.156: p > 0.05$
Existen estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos	$\bar{x} = 1.83$	$\bar{x} = 2.01$	$t_{dif} = -3.01: p < 0.01^{**}$
La rendición de cuentas refleja un trabajo compartido por la dirección del establecimiento	$\bar{x} = 0.99$	$\bar{x} = 0.98$	$t_{dif} = 0.214: p > 0.05$
Los integrantes de los consejos (organismos colegiados) tienen oportunidad de desarrollar capacidades de liderazgo	$\bar{x} = 1.24$	$\bar{x} = 1.35$	$t_{dif} = -2.01: p < 0.05^*$
Los mandos medios líderes tienen oportunidades de desarrollo de liderazgo	$\bar{x} = 1.12$	$\bar{x} = 1.33$	$t_{dif} = -3.01: p < 0.01^{**}$
Las estructuras de las escuelas fomentan el desarrollo de equipos de liderazgo	$\bar{x} = 1.47$	$\bar{x} = 1.45$	$t_{dif} = 0.362: p > 0.05$
El liderazgo compartido es reconocido y reforzado en la política pública existente.	$\bar{x} = 1.32$	$\bar{x} = 1.40$	$t_{dif} = -1.47: p > 0.05$
Desarrollar un liderazgo compartido favorece los resultados de aprendizaje de los estudiantes.	$\bar{x} = 0.76$	$\bar{x} = 0.93$	$t_{dif} = -3.12: p < 0.01^{**}$

Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile

A nivel de un análisis de valoraciones absolutas, se evidencia comparativamente que la segunda muestra presenta en la mayoría (más de la mitad) de los indicadores valores levemente más altos que la primera. Por su parte, en aquellos indicadores que poseen brechas estadísticamente significativas, tales valoraciones son todas mayores en la segunda muestra y en ambas se observa que comportan el mismo orden o tendencia de valoración. Es decir, el mayor valor de brecha refiere a la existencia de estrategias de preparación de líderes, luego el de oportunidades de liderazgo en instancias colegiadas, posteriormente, oportunidades de liderazgo para mandos medios y, finalmente, sobre la relación que el liderazgo compartido favorece los aprendizajes.

Por otra parte, la siguiente tabla resume las medias de las formas (o patrones) de distribución de liderazgo encontradas en ambas muestras.

Tabla 5:
Resumen de medias en formas (o patrones) de distribución de liderazgo.

Dimensión	Descripción	Muestra 1 (n = 795)	Muestra 2 (n = 723)	Significancia
Distribución Formal	Forma de asignar responsabilidades y de fomentar un sentido de propiedad. Simultáneamente, se trata de una conciencia del rol circunscrita a las atribuciones del rol respectivo	$\bar{x} = 3.49$	$\bar{x} = 3.69$	$t_{\text{dif}} = -5.101: p < 0.01$
Distribución Pragmática	Es eminentemente ad-hoc y, por lo general. Es una reacción frente a acontecimientos externos. En este sentido, la distribución ad-hoc desempeña un papel cada vez más amplio a medida que se van incrementando las presiones sobre las escuelas y se multiplican las iniciativas	$\bar{x} = 3.23$	$\bar{x} = 3.33$	$t_{\text{dif}} = -2.873: p < 0.01$
Distribución Estratégica	No se trata de buscar una solución pragmática a los problemas o requerimientos, si no de alinearse tras un objetivo de largo plazo en función del mejoramiento escolar. Se traduce un meticuloso análisis de las nuevas contrataciones a largo plazo	$\bar{x} = 3.35$	$\bar{x} = 3.45$	$t_{\text{dif}} = -2.183: p < 0.05$
Distribución Incremental	Suelta el control de arriba hacia abajo y amplía posibilidades del potencial del liderazgo, pero con foco en el desarrollo profesional para así construir talento desde dentro de la organización. A medida que los directores se van sintiendo más cómodos con su propia autoridad y son capaces de reconocer la autoridad de otras personas, logran ampliar el abanico de liderazgo.	$\bar{x} = 3.19$	$\bar{x} = 3.22$	$t_{\text{dif}} = -0.646: p > 0.05$

Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile

Distribución Oportuna	El liderazgo es adoptado más que entregado. Es asumido más que otorgado. Hay tal fuerza de iniciativa dentro de la escuela que los profesores capaces y comprometidos, de manera voluntaria, hacen extensivos sus roles a nuevos ámbitos de liderazgo	$\bar{x} = 3.20$	$\bar{x} = 3.25$	$t_{\text{dif}} = -1.868: p > 0.05$
Distribución Cultural	El liderazgo se expresa en actividades más que en roles o a través de la iniciativa individual. La distribución como proceso consciente no es pertinente. Las personas ejercen la iniciativa espontáneamente y en forma colaborativa y no hay una demarcación clara entre líderes y seguidores	$\bar{x} = 3.28$	$\bar{x} = 3.36$	$t_{\text{dif}} = -1.926: p > 0.05$

En relación con las valoraciones absolutas medias de cada indicador por muestra, se observa que es la distribución formal la que se percibe con mayor valoración, seguida de la distribución estratégica. Asimismo, el orden de dichas valoraciones medias en ambas muestras, en cada una de las formas (o patrones) de distribución de liderazgo, comparten la misma tendencia.

Respecto de los análisis comparativos de muestras sobre las brechas o diferencias medias, por cada dimensión sobre las formas (o patrones) de distribución de liderazgo, permiten suponer ($t_{\text{dif}} = 5.101; p < 0.01$) que se encuentran estructuradas, de manera más evidente en la distribución formal. Seguidamente, las diferencias en la distribución pragmática ($t_{\text{dif}} = 2.873; p < 0.01$) son indicativas, por ejemplo, en manifestaciones asociadas a distribución de tareas de manera ad-hoc en personas distintas de la dirección del centro escolar en la segunda muestra. De igual forma, se puede observar que la distribución estratégica también presenta puntuaciones mayores en el caso de la segunda muestra ($t_{\text{dif}} = 2.183; p < 0.05$), en donde la mayor presencia de visión y consideración de las labores bajo una planificación de largo plazo se genera de nuevo en la muestra de docentes y directivos docentes de escuelas primarias efectivas.

4. Discusión y conclusiones

Existen múltiples concepciones de liderazgo distribuido, tanto desde el punto de vista semántico como desde los adjetivos asociados a este. Al respecto, es posible observar una mayor inclinación hacia la adjetivación de distribuido que distributivo, aunque la segunda es un adjetivo propiamente tal y se define según la Real Academia Española (2019) como que toca o atañe a la distribución. Por otro lado, su asociación con denominaciones tales como: liderazgo colectivo, democrático, participativo, co-liderazgo, etc., genera diversas perspectivas interpretativas de cara a su operacionalización para el diagnóstico o evaluación educativa. Esto es consistente y

refleja similares características asociadas a la tradición de la alta polisemia que ha identificado al liderazgo como fenómeno de estudio.

En cuanto a las perspectivas teóricas que refieren a tipologías sobre formas o patrones de distribución de liderazgo, se infiere que la gran mayoría de estas no prescinden de la función del liderazgo focalizado o directivo. Es más, sugieren que es fundamental para promover y desarrollar liderazgo distributivo en los centros escolares.

Al analizar con un propósito teórico y comparativo las diversas categorías sobre formas o patrones de distribución de liderazgo referidos es posible sustentar que dicha distribución se mueve conceptualmente desde estrategias de concentración del poder de arriba abajo o de abajo hacia arriba. Así, por ejemplo, el patrón de distribución de liderazgo alineamiento planificado de Mascall et al. (2009), junto al de distribución ad-hoc o autocrático de Harris (como se cita en Bolívar et al., 2013) y las dimensiones formal, pragmática y estratégica de Macbeath (2011) constituirían modalidades de distribución de liderazgo propias de una estrategia de arriba abajo. Asimismo, el desalineamiento espontáneo de Mascall et al. (2009), junto a lo autónomo y aditivo de Harris (como se cita en Bolívar et al., 2013) y las dimensiones incremental, oportuna y cultural de Macbeath (2011) reflejarían patrones de distribución de liderazgo coherentes con la estrategia de abajo hacia arriba.

De las dos muestras contrastadas, independientes e incidentales diferentes, se evidencia que las mayores diferencias de percepción entre lo actual y deseable (brecha) analizadas tanto parcial (cada muestra por sí sola) como comparativamente (entre muestra) están en aquellos ítems de la escala en que se percibe disparidad sobre la realidad organizacional actual del centro, en torno a la existencia de dispositivos y orgánicas de este, respecto a lo deseable (esperable) que permitan inferir un cierto nivel de implementación de estrategias de liderazgo distributivo construidas internamente desde el centro escolar. Esto se refleja, con claridad, en aquellas manifestaciones asociadas a mecanismos o procesos organizacionales internos en cuanto a posibilitar espacios de capacitación en liderazgo o de promoción de auténticas posibilidades para desarrollar liderazgo en instancias colegiadas.

Uno de los aspectos más interesante, como hallazgo, dada la tradición administrativa-burocrática y jerárquica que poseen la mayoría de los centros escolares en Chile, lo constituye la consistente convicción entre directivos y docentes de ambas muestras de que el liderazgo distribuido favorecería sustantivamente el desarrollo de los aprendizajes. Así, la alta valoración de directivos y profesores, en ambas muestras, sobre la conveniencia de interactuar e influir, de forma compartida y sinérgica, reflejaría lo plausible de contextualizar, diagnosticar y desarrollar capacidades y prácticas de liderazgo permanentemente. De modo que influir y ser influido en el contexto de una misión y visión de centro compartida en torno a los aprendizajes a lograr pudiese ser parte de la cultura del centro escolar.

Con relación a las formas o patrones más predominantes de distribución de liderazgo, siguiendo a Macbeath (2011), en ambas muestras se puede evidenciar que existe y comparten una tendencia similar de valoración. Por otro, es el patrón formal el que presenta el mayor valor. En otras palabras, la percepción media puntera sobre cómo perciben tanto docentes como directivos la distribución de liderazgo es la tradicional, generalmente, de carácter normativo prescrita por la estructura organizativa y enmarcada en el contexto de las políticas educativas locales. En este sentido, la modalidad prevalente sigue siendo la de asignar, desde el poder posicional, funciones y sus correspondientes responsabilidades, dentro de la estructura organizacional. Seguidamente, en orden de valoración, emerge el patrón estratégico, el cual se enmarca en el poder posicional y en la estructura formal, pero su característica distintiva es su orientación a metas. Es decir, tal asignación de funciones y responsabilidades, tan siempre definidas a priori y alineadas a propósitos de largo plazo. En un tercer orden de valoración surge la distribución pragmática, más caracterizada por la emergencia de un requerimiento o reaccionando a este, propio de la contingencia que determinados incidentes escolares propician decisiones, desde el poder posicional para la asignación de funciones y roles de liderazgo.

En fin, los principales patrones de distribución de liderazgo percibidos tanto por directivos y docentes en ambas muestras se originarían a partir de la estructura de poder formal directiva. En este sentido, tanto el patrón formal, estratégico y pragmático constituirán manifestaciones y atribuciones caracterizadas más en el eje de estrategias de distribución de poder de arriba abajo que de abajo hacia arriba. De este modo, condicha caracterización predominante se infiere más una delegación de poder que el de reconocer capacidades de influencias de otros para que estos se empoderen.

5. Referencias bibliográficas

- Ahumada, L., González, Á. y Pino, M. (2016). *Redes de mejoramiento escolar: ¿Por qué son importantes y como las apoyamos? (Documento de trabajo N° 1)*. Chile: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- 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*. Chile: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J. P. y Vanni, X. (2015). *Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.
- Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X. y Contreras, D. (2014). *Lo Aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Santiago de Chile: LOM Ediciones.

Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile

- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.
- Bolívar, A., López Yáñez, J. y Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Chapman, C., Lindsay, G., Muijs, D., Harris, A., Arweck, E. & Goodall, J. (2010). Governance, leadership, and management in federations of schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 53-74.
- Choi A. y Gil M. (2017). ¿Afecta el liderazgo de centro al rendimiento académico del alumnado? ¿Qué funciona en educación? *Evidencias para la mejora educativa*, 8, 1-18.
- Derby, F. (2017). *Liderazgo distribuido en procesos de gestión curricular* (Tesis doctoral inédita). Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of análisis. *Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. DOI: 10.1016/s1048-9843(02)00120-0
- Harris, A. (2009). *Distributed leadership in schools: Developing leader tomorrow's leaders*. United Kingdom: Routledge.
- Harris, A. (2012). *Liderazgo y desarrollo de capacidades en la escuela*. Santiago de Chile: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile.
- Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. California: Corwin.
- Kotter, J. (1995). Liderando el cambio: Por qué los esfuerzos de transformación fracasan. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Larraín, F. (2017). *The changes in relational trust during the first year of a distributed leadership implementation: A descriptive study on the changes of trust among distributed leadership teams* (Disertación doctoral). Recuperado de ProQuest Dissertations & Theses Global. (Acceso 10287344).
- Leithwood, K. & Rhiel, C. (2005). What we know about successful school leadership. En W. Firestone y Rhiel (Eds.), *A new agenda: directions from research on educational leadership* (pp. 22-47). New York: Teachers College Press.
- López Yáñez, J. (2012). Visiones que deslumbran. El declive del liderazgo transformacional. *Organización y Gestión Educativa*, 95(3), 8-11.
- Macbeath, J. (2011). *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile.

Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile

- Mascall, B., Leithwood, K., Strauss, T. & Sacks, R. (2009). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. En A. Harris (Ed.), *Distributed leadership. Studies in educational leadership* (pp. 81-100). Dordrecht: Springer.
- Maureira, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación de la Universidad de Costa Rica*, 42(1), 1-19.
- Maureira, O., Moforte, C. y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles educativos*, 36(146), 134-153.
- Mifsud, D. (2017). Distribution dilemmas: Exploring the presence of a tension between democracy and autocracy within a distributed leadership scenario. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(6), 978-1001.
- Ministerio de Educación(2011). *Ley N° 20.501, de Calidad y Equidad de la Educación*. Recuperado de <http://bcn.cl/1v129>
- Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016). *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema: Notas Técnicas para Orientar sus Acciones*. Chile: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Morales, P., Urosa, B. y Blanco, Á. (2003). *Construcción de escalas de actitudes tipo Likert*. España: Editorial La Muralla.
- Murillo, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24.
- Nye, J. (2011). *Las cualidades del líder*. Barcelona: Paidós.
- OCDE (2014). *TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning*. París: OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264196261
- Piot, L. & Kelchtermans, G. (2016). The micropolitics of distributed leadership: Four case studies of school federations. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(4), 632-649.
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: política y práctica*. París: OECD Publishing.
- Real Academia Española (2019). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=DzNTv6G>

Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile

Robinson, V., Hohepa, M. & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis iteration (BES)*. New Zealand: Ministry of Education.

Sans-Martín, A., Guàrdia, J. y Triadó-Ivern, X. M. (2016), El liderazgo educativo en Europa: Una aproximación transcultural. *Revista de Educación*, 371, 83-106.

Sergiovanni, T.J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41(5), 4-13.

Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Weinstein, J. (2016). *Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas*. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.

Cómo citar este artículo:

Ahumada, L., Maureira, O.J., y Ascencio, C. (2019). Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 23 (2), 153-168. doi:10.30827/profesorado.v23i2.9261