

Estado de la publicación: No informado por el autor que envía

PATRONES DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN CENTROS SECUNDARIOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN CHILE

Oscar Maureira Cabrera, Luis Ahumada-Figueroa, Erick Vidal-Muñoz

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.8341>

Enviado en: 2024-03-26

Postado en: 2024-04-01 (versión 1)

(AAAA-MM-DD)

PATRONES DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN CENTROS SECUNDARIOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN CHILE¹

PATTERNS OF DISTRIBUTED LEADERSHIP IN SECONDARY VOCATIONAL TRAINING CENTERS IN CHILE

PADRÕES DE LIDERANÇA DISTRIBUÍDA EM CENTROS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL SECUNDÁRIA NO CHILE

Oscar Maureira-Cabrera²

Universidad Católica Silva Henríquez

Santiago, Chile

omaureir@ucsh.cl

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

Luis Ahumada-Figueroa³

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Valparaíso, Chile

luis.ahumada@pucv.cl

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

Erick Vidal-Muñoz⁴

Universidad Católica Silva Henríquez

Santiago, Chile

evidalm@ucsh.cl

<https://orcid.org/0009-0005-6764-4358>

¹ Los datos e información presentada es fruto de una investigación original e inédita.

² Co Investigador del Proyecto, redacción – revisión y edición (Investigación y Escritura)

³ Investigador Principal proyecto, redacción – revisión y edición (Investigación y Escritura)

⁴ Asistente de Investigación, Recursos y tecnología

Resumen

Objetivo. El liderazgo distribuido contribuiría al desarrollo de competencias profesionales necesarias para fomentar una cultura de colaboración. Este artículo tuvo por objetivo analizar los patrones de liderazgo distribuido en centros de formación técnico profesional de educación secundaria con una trayectoria sostenida de mejoramiento. **Metodología.** Se realizó una investigación de carácter cuantitativo no experimental transaccional. Para analizar los patrones de liderazgo distribuido se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido (Maureira y Garay, 2019). La muestra estuvo conformada por diez centros secundarios de educación técnica profesional de diferentes zonas geográficas de Chile. Se analizaron distintos patrones de liderazgo distribuido y su relación con variables sociodemográficas. Para el análisis de los datos se realizaron correlaciones bivariadas y un análisis de regresión múltiple. **Resultados.** Todos los patrones de liderazgo distribuido son valorados positivamente por directivos, docentes y profesionales de apoyo. El patrón formal fue el de más alta valoración, seguido del estratégico, el patrón de distribución pragmática, el patrón cultural, el patrón de distribución oportuna y el patrón incremental. Las personas de más edad, años de experiencia docente y permanencia en el establecimiento, así como quienes se desempeñan en cargos directivos tienen una valoración más positiva del patrón cultural de distribución del liderazgo. **Conclusiones.** El liderazgo distribuido es posible en la medida en que exista una cultura que lo sustente. Aquellos centros educativos con una trayectoria sostenida de mejoramiento cuentan con una concepción de liderazgo que facilita una participación y toma de decisiones más democráticas en torno a un proyecto común.

Palabras clave: liderazgo distribuido; educación técnico profesional; educación secundaria; formación profesional; calidad de la educación; mejoramiento profesional.

Abstract

Purpose. Distributed leadership would contribute to the development of professional skills necessary to foster a culture of collaboration. The objective of this article was to analyze the patterns of distributed leadership in secondary vocational and training centers with a sustained improvement trajectory. **Method.** A non-experimental transactional quantitative investigation was carried out. To analyze distributed leadership patterns, the Distributed Leadership Multifactor Questionnaire was applied (Maureira and Garay, 2019). The sample consisted of ten secondary vocational and training centers from different geographical areas of Chile. Different patterns of distributed leadership and their relationship with sociodemographic variables were analyzed. For data analysis, correlation tests and a multiple regression analysis were performed. **Results.** All distributed leadership patterns are valued positively by managers, teachers and support professionals. The formal pattern was the one with the highest value, followed by the strategic, the pragmatic distribution pattern, the cultural pattern, the timely distribution pattern, and the incremental pattern. Age, experience and permanence in the center, as well as those who work in managerial positions, have a more positive assessment of the cultural pattern of leadership distribution. **Conclusions.** Distributed leadership is possible to the extent that there is a culture that supports it. Those educational centers with a sustained path of improvement have a leadership concept that facilitates more democratic participation and decision-making around a common project.

Keywords: distributed leadership; vocational and training education; secondary education; professional training; quality of education; professional improvement.

Resumo

Objetivo. A liderança distribuída contribuiria para o desenvolvimento de competências profissionais necessárias à promoção de uma cultura de colaboração. O objectivo deste artigo foi analisar os padrões de liderança distribuída em escolas secundárias profissionais com uma trajectória sustentada de melhoria. **Metodologia.** Foi realizada uma pesquisa quantitativa não-experimental transaccional. O Questionário Multifatorial de Liderança Distribuída (Maureira e Garay, 2019) foi aplicado para analisar os padrões de liderança distribuída. A amostra foi composta por dez escolas de ensino técnico profissional secundário de diferentes áreas geográficas do Chile. Foram analisados diferentes padrões de liderança distribuída e sua relação com variáveis sociodemográficas. Foram utilizadas correlações bivariadas e análise de regressão múltipla para analisar os dados. **Resultados.** Todos os padrões de liderança distribuída são positivamente valorizados pelos gestores, professores e profissionais de apoio. O padrão formal foi o mais valorizado, seguido do padrão estratégico, do padrão de distribuição pragmática, do padrão cultural, do padrão de distribuição oportuna e do padrão incremental. As pessoas mais velhas, as que têm mais anos de experiência docente e de permanência na escola, bem como as que ocupam cargos de direcção, têm uma avaliação mais positiva do padrão cultural de distribuição da liderança. **Conclusões.** A liderança distribuída é possível na medida em que exista uma cultura que a apoie. As escolas com uma trajectória sustentada de melhoria têm um conceito de liderança que facilita uma participação mais democrática e a tomada de decisões em torno de um projecto comum.

Palavras-chave: liderança distribuída; ensino técnico profissional; ensino secundário; ensino profissional; qualidade do ensino; aperfeiçoamento profissional.

Formación técnico profesional en Chile

En Chile, al igual que en otros países de Latinoamérica y el Caribe, la formación técnico profesional ha sido fomentada como una herramienta que facilita el acceso al mundo del trabajo de aquellos estudiantes con necesidad de ingresar pronto al mercado laboral (Sevilla, 2017). Sin embargo, la investigación muestra que este tipo de educación prepara tanto para el mercado laboral como para la educación superior (Sevilla & Ortiz, 2019). Esta educación apunta a satisfacer requerimientos como el mejoramiento del empleo, crecimiento económico y reducción de desigualdades sociales (Sevilla, 2017).

La educación obligatoria en Chile contempla ocho años de formación básica y cuatro años de formación secundaria. Durante los primeros dos años de educación secundaria los estudiantes tienen una formación general. Al final del segundo año deben optar por una modalidad general humanista científico, una modalidad técnico profesional o una artística. La formación técnica profesional concluye con una práctica profesional (480 a 960 horas), que permite obtener un certificado de titulación (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2015). Actualmente, el 37% del total de estudiantes de tercer y cuarto año de educación secundaria de todo el país cursa este tipo de formación (MINEDUC, 2018). De acuerdo con las Bases Curriculares del Ministerio de Educación, la formación técnico profesional constituye un ámbito de preparación inicial y de formación integral para la vida adulta, que combina tanto el aprendizaje teórico como el práctico relevante para un campo ocupacional (MINEDUC, 2015). Estas Bases Curriculares definen 35 especialidades agrupadas en 15 sectores económicos como el industrial, salud, agrícola, comercial, turismo, mecánica, alimentación y marítimo, entre otros.

La formación técnica profesional tiene múltiples desafíos y requiere también contar con un sistema de cualificación que permita certificar competencias profesionales que faciliten la inserción laboral y la continuación de estudios superiores (Sepúlveda & Valdebenito, 2019). Para ello, es relevante que los docentes y directivos generen relaciones de colaboración con el entorno productivo,

pero también es necesario que generen una cultura de colaboración y un liderazgo distribuido al interior de los centros educativos.

El liderazgo distribuido de directivos y docentes en los centros de formación técnico profesional es fundamental para abordar estos desafíos que surgen en un entorno de creciente complejidad (Bellei et al., 2020). Por ello, esta investigación tuvo por objetivo identificar y analizar los patrones de liderazgo distribuido en centros de formación técnico profesional de educación secundaria con una trayectoria sostenida de mejoramiento.

Liderazgo Distribuido en centros de formación profesional: hacia un cambio en la cultura organizacional

En el ámbito del trabajo y las organizaciones empresariales, el foco del estudio del liderazgo ha estado puesto en los estilos de liderazgo y su influencia en la generación de un clima de innovación que responda a las necesidades del siglo XXI. En el ámbito educativo, Villa (2019) menciona distintos tipos de liderazgo como el situacional, transaccional, transformacional y emocional, como factores claves para el cambio educativo.

En los estudios relacionados con el mejoramiento escolar, el liderazgo distribuido ha tenido una gran influencia en la investigación durante estas dos últimas décadas (Harris et al., 2022). Un autor pionero en el estudio del liderazgo distribuido es Gronn (2002), quien distingue dos formas de distribución del liderazgo. En la primera, distintos miembros de un grupo asumen la responsabilidad del liderazgo durante distintos momentos y requerimientos en la ejecución de una tarea. Mientras que, en la segunda forma, el foco estaría puesto en lo que se realiza, es decir, en las prácticas de liderazgo más que en quien realiza la acción.

Por otro lado, el liderazgo distribuido ha sido analizado tanto desde la cooperación al interior de los equipos como desde la participación en la toma de decisiones. Ambos aspectos impactarían en el compromiso afectivo que los docentes tienen hacia los procesos de cambio. Los resultados, sin embargo,

señalan que el compromiso hacia estos procesos implica una preparación previa y sistemas educativos menos burocráticos y jerárquicos que faciliten estructuras organizacionales donde la toma de decisiones sea más compartida (Thien, 2019).

En este sentido, Harris y DeFlaminis (2016) señalan que dicho liderazgo debe ser entendido como práctica antes que como un rol o responsabilidad individual. Al respecto, Leithwood et al. (2009) describen una serie de prácticas de liderazgo enmarcadas en las dimensiones de establecer dirección, desarrollar personal, promover la transformación organizacional y gestionar el currículo escolar. En estas aproximaciones el liderazgo distribuido no está restringido solo a los actores con roles formales, sino que a todos aquellos líderes informales que influyen dentro de la organización y despliegan alguna de estas prácticas (Leithwood et al., 2020).

Por tanto, a diferencia de los enfoques tradicionales del liderazgo donde el foco ha estado puesto en la influencia de un líder sobre sus seguidores, en el liderazgo distribuido lo relevante es centrarse no solo en la acción de los individuos sino principalmente en las interacciones sociales (Spillane & Ortiz, 2019). En la presente investigación, se define el liderazgo distribuido como una cultura de distribución del liderazgo donde el conjunto de los miembros de una comunidad asume los desafíos de la organización de manera colectiva (Ahumada et al., 2017).

En Chile, investigaciones llevadas adelante por Maureira et al. (2016) han mostrado la importancia de fortalecer el liderazgo distribuido como una forma de mejorar la gestión curricular y potenciar el liderazgo pedagógico. El liderazgo distribuido se presenta también como un elemento clave para facilitar el desarrollo de capacidades profesionales en y entre centros, así como el aprendizaje tanto de la organización como de los docentes y los estudiantes (Ahumada et al., 2019a).

Respecto de qué modalidades predominan en la distribución del liderazgo, MacBeath (2011) distingue seis patrones o formas de distribución. La formal, es la manera en que se asignan responsabilidades directivas en las estructuras y roles formales de la institución. La pragmática, se corresponde con la 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. La estratégica, orientada a metas alineadas hacia un objetivo de largo plazo en función del mejoramiento escolar. La incremental, que suelta el control de arriba hacia abajo y amplía las posibilidades del potencial del liderazgo, pero con foco en el desarrollo profesional para así construir talento desde dentro de la organización. La oportuna, donde el liderazgo es adoptado más que entregado y es asumido más que otorgado. Existe 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. Y la cultural, donde 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, puesto que las personas ejercen la iniciativa espontánea y colaborativamente, sin una demarcación clara entre líderes y seguidores.

En algunos de los patrones de liderazgo distribuido el poder seguiría estando en la parte superior de la jerarquía organizacional como son el patrón de distribución formal, pragmática y estratégica, mientras que los patrones de distribución incremental, oportuna y cultural reflejarían patrones de liderazgo distribuido coherentes con la estrategia de abajo hacia arriba (Ahumada et al., 2019b).

Respecto a los patrones de liderazgo, la investigación en educación básica y secundaria muestra que el patrón más recurrente es el formal, luego el pragmático y el estratégico (Maureira y Garay, 2019). Todos enmarcados en una lógica más de arriba hacia abajo en la distribución del poder que al revés. No obstante, son escasos los estudios que abordan el liderazgo distribuido desde el patrón cultural en centros de educación técnico profesional, patrón que evidencia justamente si se cuenta con una concepción de liderazgo transversal y es aceptada por los diferentes actores de la comunidad educativa, pues en este patrón es natural reconocer y apoyar liderazgos para la mejora. La estructura organizacional co-construye tareas concretas para liderar, estando las acciones alojadas en la cultura organizativa. El liderazgo se ejerce espontáneamente existiendo una escasa delimitación entre

colaboradores y líderes. Todos estos son aspectos evaluados en la presente investigación.

El objetivo del estudio, como se mencionó anteriormente, fue identificar y analizar los distintos patrones de liderazgo distribuido y su relación con variables sociodemográficas. El interés investigativo fue, por tanto, saber si variables como la experiencia docente y directiva, género, cargo y modalidad de enseñanza impartida se relacionan o no con una cultura de liderazgo distribuido identificada mediante los distintos aspectos anteriormente reseñados del patrón cultural de liderazgo.

Metodología

Para lograr el objetivo del estudio se realizó una investigación de carácter cuantitativo no experimental transaccional y se aplicó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido (CMLD) validado por Maureira y Garay (2019), y que evaluó seis patrones de distribución: formal, pragmática, estratégica, incremental, oportuna y cultural. Una vez analizada la valoración sobre los distintos patrones de liderazgo distribuido, se analizó la valoración respecto al patrón cultural y su relación con las variables sociodemográficas de los cargos ejercidos en el establecimiento, edad de los encuestados, años de experiencia como docente o directivo, años de experiencia en el establecimiento, tipo de dependencia del establecimiento, tamaño del establecimiento según matrícula de estudiantes y número de docentes en el centro educativo. Se realizó el análisis por medio de estadística descriptiva e inferencial de la relación, como la significación entre las variables involucradas, terminando con un análisis de regresión múltiple sobre cuál de estas variables explicaría una mayor valoración del patrón cultural.

Diseño y selección de la muestra

A partir de los antecedentes descritos, el diseño metodológico corresponde a una investigación de carácter cuantitativo no experimental transaccional

(Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), pues con el CMLD se recolectaron datos, en un solo momento, sobre la valoración que diferentes actores educativos poseen de los patrones de distribución del liderazgo. Para la selección de los centros educativos con trayectoria sostenida de mejoramiento se utilizó el Índice de Desempeño Educativo (IDE) desarrollado por Valenzuela et al. (2016), compuesto por variables de efectividad relativa, efectividad absoluta, eficiencia interna y equidad de los centros de educación secundaria. Valores negativos indican que el desempeño del establecimiento está por debajo del promedio nacional respecto del año base, y los positivos por sobre el promedio.

Considerando este índice, se seleccionaron aquellos centros educativos que habían sido escogidos dentro del Programa “Liceos Bicentenario de Excelencia”, es decir, establecimientos considerados como instituciones destacadas en estándares de excelencia y aprendizaje (MINEDUC, 2018). En el año 2020 existían un total de 181 centros técnico profesional en el país que habían obtenido dicha categoría de excelencia, distribuidos a lo largo del país, con diferentes tipos de dependencia, tamaño y distribución geográfica; los que fueron contemplados para la selección de la muestra. A partir de estas variables se llegó a conformar la muestra definitiva de esta investigación abarcando la mayor diversidad posible dentro del criterio de mejora sostenida. El criterio de seleccionar centros con mejora sostenida es relevante, dado que investigaciones previas realizadas en educación básica y secundaria científico humanista han mostrado que el liderazgo distribuido es uno de los factores que contribuye a dicha mejora (Bellei et al., 2020).

Muestra

La muestra final estuvo conformada por diez centros secundarios de educación técnica profesional ubicados en diferentes macrozonas regionales de Chile. Estos evidenciaban trayectorias de mejora sostenida en una década, según indicadores de desempeño de la Agencia de la Calidad de la Educación (ACE) y el Índice de Desempeño Educativo (IDE). Como variables sociodemográficas, se

utilizó el Índice de Vulnerabilidad (IVE) que mide el riesgo de deserción escolar de un establecimiento escolar, mediante una evaluación socioeconómica de sus estudiantes, las dependencias administrativas y tamaño del establecimiento en función de la matrícula de estudiantes y número de docentes. La Tabla 1 describe las características de las instituciones que participaron de este estudio.

Tabla 1

Características de los centros participantes del estudio

Caso	Dependencia	Matrícula	Docentes	IDE	ACE	IVE	Zona
1	Particular Subvencionado	1061	73	0,77	Alto	93,7%	Centro Sur
2	Particular Subvencionado	1345	54	0,99	Alto	88,1%	Metropolitana
3	Administración delegada	1153	56	0,84	Alto	90,6%	Centro
4	Servicio Local de Educación	238	19	-0,94	Medio	97,0%	Norte
5	Particular Subvencionado	1181	49	-0,05	Medio	81,4%	Norte
6	Particular Subvencionado	937	63	0,78	Medio	93,1%	Centro Sur
7	Servicio Local de Educación	942	60	0,17	Medio	96,0%	Centro
8	Particular Subvencionado	1535	55	1,05	Alto	90,5%	Centro Sur
9	Particular Subvencionado	2855	115	0,09	Medio	85,2%	Sur
10	Municipal	666	37	0,01	Medio-bajo	90,1%	Austral

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los actores educativos de los establecimientos que participaron en el estudio, esta estuvo compuesta por docentes y directivos. Concretamente, el 74,7% por docentes, mientras que el 17% por cargos directivos y un 8,2% por

profesionales de apoyo del establecimiento. En total, 378 personas respondieron el CMLD, de las cuales 196 corresponden al género femenino y 182 al masculino, siendo entonces la mayoría mujeres (51,9%). La edad promedio de la muestra corresponde a 41,4 años. De los cargos en el establecimiento, 149 son docentes del área científico humanista (Docente HC), 123 son docentes técnico profesional (Docente TP), 30 son profesionales de apoyo (PIE y Psicólogo), 34 son jefaturas medias y 28 son parte del equipo directivo.

Con relación a la modalidad de enseñanza en la que participan directivos y docentes, la mayoría se desempeña en la formación técnico profesional con un 50,5% (186), seguido por la formación científica humanística con un 41,8% (154) y un 7,7% (28) en ambas modalidades. En cuanto a la experiencia como docente, la mayoría señala tener 10 y más años de experiencia (53,1%), pero a la vez la mayoría señala tener menos de 10 años (64,8%) en el actual establecimiento. Al respecto, y sobre los años de experiencia docente, 99 tienen entre 0 y 5 años, 77 entre 5 y 10 años, 101 tienen entre 10 y 20 años y 98 más de 20 años de experiencia. En cuanto a los años de experiencia en el establecimiento, 176 tienen entre 0 y 5 años, 67 entre 5 y 10 años, 60 tienen entre 10 y 20 años y 72 más de 20 años de experiencia.

Instrumento y procedimiento de recogida y análisis de datos

Se administró el CMLD en las diferentes instituciones participantes. Este cuestionario permitió evaluar los 6 patrones de liderazgo distribuido mediante 45 ítems valorados en una escala Likert de 1 a 5, existiendo un total de 7 a 8 ítems por patrón de liderazgo. La aplicación del instrumento se realizó de forma presencial durante el año 2022, con los impresos del cuestionario y protocolos de consentimiento informado previamente validados por el comité de ética de la institución patrocinante, siendo los propios investigadores y sus asistentes quienes, en una sesión de reuniones de consejos ampliados de profesores (convocados

todos los directivos, docentes, asistentes y profesionales de apoyo), en una fecha convenida con la institución; administraron y recogieron el instrumento.

Posteriormente, se digitaron e ingresaron los registros de respuestas en base de datos en Excel, luego fueron trasladados a una base de datos en SPSS para sus análisis descriptivos e inferenciales. Para evidenciar las diferencias significativas de la relación entre características sociodemográfica y el patrón cultural, se realizaron pruebas de correlación y prueba T para muestras independientes, ambas a un 95% de nivel de confianza. Finalmente, se realizó un análisis de regresión múltiple sobre cuál de estas variables sociodemográficas explicaría una mayor valoración del patrón cultural.

Resultados

En esta sección se presentan solamente las relaciones con diferencias estadísticamente significativas, existiendo relación entre las variables sociodemográficas y la valoración positiva del liderazgo distribuido evaluado con el patrón cultural. La Tabla 2 resume las medias aritméticas y desviación estándar sobre la percepción de los diferentes patrones que conforman la escala del CMLD.

Tabla 2

Medias aritméticas sobre la percepción de patrones

Caso	Formal	Pragmática	Estratégica	Incremental	Oportuna	Cultural
1	4,29	3,71	4,09	3,80	3,66	3,80
2	3,80	3,21	3,50	3,08	3,23	3,25
3	3,97	3,59	3,83	3,55	3,63	3,70
4	3,13	3,04	2,96	2,65	2,96	2,92
5	4,10	3,49	3,71	3,36	3,30	3,50
6	3,49	3,31	3,18	2,79	3,11	3,18
7	3,37	3,10	3,04	3,01	3,17	3,15
8	3,95	3,53	3,66	3,38	3,59	3,60
9	3,75	3,39	3,29	2,73	3,11	3,06
10	3,37	3,30	3,37	3,15	3,27	3,22
Media	3,77	3,40	3,50	3,17	3,33	3,37

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las valoraciones de los patrones son superiores a 3, de tendencia positiva sin grandes diferencias absolutas (superior a 1) entre los distintos patrones de liderazgo distribuido. Se destacan, en orden decreciente de medias, el patrón formal (3,77), seguido del estratégico (3,50), patrón de distribución pragmática (3,40), patrón cultural (3,37), patrón de distribución oportuna (3,33) y patrón incremental (3,17).

Sobre el patrón cultural y las variables sociodemográficas, los resultados de la prueba inferencial muestran que existe una diferencia estadísticamente significativa entre el cargo desempeñado y el patrón cultural. Las personas pertenecientes a los equipos directivos presentan diferencias entre sus medias con respecto a los docentes científico humanista, docentes técnico profesional y profesionales de apoyo. Estas diferencias son estadísticamente significativas sustentadas en las pruebas T para muestras independientes, siendo los equipos directivos más proclives al patrón cultural que el resto de los cargos analizados (ver Tabla 2).

Por su parte, aplicando el análisis de correlación, se ratifica que existen diferencias estadísticamente significativas entre la edad de los encuestados con respecto a la percepción de liderazgo distribuido evaluado mediante el patrón cultural. Se destaca que a mayor edad se es más proclive a una valoración más positiva del patrón cultural.

Por otro lado, aplicando el análisis de correlación, se corrobora que existen diferencias estadísticamente significativas entre los años de experiencia docente con respecto a la percepción de liderazgo distribuido y la valoración del patrón cultural. Mientras más años de experiencia como docente, se es más proclive a una valoración positiva del patrón cultural.

Finalmente, y aplicando el análisis de correlación, se ratifica que existen diferencias estadísticamente significativas entre los años de experiencia en el establecimiento con relación a la percepción de liderazgo distribuido, se destaca

que a mayor número de años de experiencia en el centro educativo se es más proclive a una valoración positiva del patrón cultural.

Con objeto de complementar estos análisis descriptivos, correlacionales y de diferencias, se realizó un análisis de regresión múltiple con aquellas variables identificadas como estadísticamente significativas para visualizar cómo éstas explican o predicen el patrón cultural. Así, las variables sociodemográficas incluidas como variables independientes en la regresión lineal múltiple fueron: cargo, experiencia docente y experiencia en el establecimiento, siendo el patrón cultural de liderazgo distribuido la variable dependiente.

La modalidad de análisis empleado corresponde al método por paso (Stepwise), que consiste en introducir, en cada paso, cada variable independiente en el modelo de regresión si es estadísticamente significativa, eliminando aquellas que no lo son. De este modo, y en cuanto a todas las variables que se introdujeron, solamente entra en el modelo de explicación la variable cargo “equipo directivo”, que muestra una correlación (R) respecto a la variable dependiente de un 0,462 (46,2%) y una explicación de su varianza de un 0,213 (21,3%), por lo que es significativo el aporte de la variable independiente equipo directivo para explicar el comportamiento de la variable dependiente patrón cultural. Es decir, ser miembro del equipo directivo es la variable sociodemográfica que más predice la valoración positiva del patrón cultural.

Para la construcción de la regresión lineal múltiple se ingresaron las variables de edad, cargos directivos/medias, más de 10 años de experiencia directivos, más de 10 años de experiencia en establecimientos y modalidad FG. Los resultados del modelo construido fue el siguiente:

Tabla 3

Regresión lineal modelo

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.

1	Regresión	8,139	5	1,628	2,779	,025 ^b
	Residuo	36,901	63	,586		
	Total	45,041	68			

^aVariable dependiente: CULTURAL

^bPredictores: (constante), FG, cargos directivo/medias, más de 10 años de experiencia directivos, más de 10 años de experiencia establecimientos, edad.

El valor del nivel de significación a un 95% de confianza es menor al 0,05, por lo que se valida el modelo.

Tabla 4

Resumen modelo de regresión lineal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,425 ^a	,181	,116	,76534

^aPredictores: (constante), FG, cargos directivo/medias, más de 10 años de experiencia directivos, más de 10 años de experiencia establecimientos, edad.

La correlación de las variables que compone el modelo es alta con un 0,425 (42,5%) y el nivel de explicación del modelo no es bajo (18,1%).

Al analizar el comportamiento de las variables independientes que compone el modelo el resultado se puede observar en la Tabla 5.

Tabla 5

Coefficientes de correlación variables independientes

Modelo	Coefficients ^a				T	Sig.
	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados			
	B	Desv. Error	Beta			

1	(Constante)	2,889	,449		6,435	,000
	Edad	-,003	,012	-,042	-,209	,835
	Cargos directivos/medias	,514	,240	,317	2,141	,036
	Más de 10 años de experiencia directivos	,183	,304	,106	,602	,549
	Más de 10 años de experiencia establecimientos	,159	,245	,097	,648	,519
	Modalidad Formación General	,363	,204	,212	1,776	,081

^a Variable dependiente: CULTURAL

De la tabla anterior, la variable que mejor explica el patrón cultural es cargos directivos/medias, que presenta una significación menor al 0,05 y un coeficiente positivo (coeficiente estandarizado Beta=0,317). Es decir, tener un cargo directivo/medio promueve la valoración positiva del patrón cultural.

Discusión

El patrón cultural de liderazgo distribuido se expresa en la realización de actividades más que en roles formales asociados a responsabilidades de carácter individual. Las personas ejercen la iniciativa espontánea y colaborativamente y no hay una demarcación clara entre líderes y seguidores (MacBeath, 2011). Los resultados del estudio muestran que existen algunas variables sociodemográficas que se relacionan con una valoración más positiva de este patrón.

Los cargos que se desempeñan en el centro educativo contribuyen a una mayor o menor valoración del patrón cultural. Específicamente, los equipos directivos valoran más positivamente este patrón que docentes tanto del área científico humanista como técnico profesional. Asimismo, directivos presentan una valoración más positiva del patrón cultural que los profesionales de apoyo como los trabajadores sociales, psicólogos y educadores diferenciales encargados de los programas de atención a niñas y niños con necesidades educativas especiales. Esta tendencia a una valoración más positiva de directivos ya ha sido reportada en otros

estudios que han analizado el liderazgo distribuido en centros educativos de educación primaria y secundaria (Maureira y Garay, 2019; Ahumada et al., 2019b).

El que cargos directivos tengan una valoración más positiva que otros cargos de un centro escolar hace pensar que la posición en la estructura organizacional juega un rol central en la percepción y valoración que se tiene de los patrones de liderazgo. En este sentido, es importante señalar que el liderazgo distribuido está asociado a una distribución del poder dentro de la organización siendo indispensable generar estructuras organizacionales más horizontales que faciliten la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones (González-Fernández et al., 2022).

A pesar de la valoración positiva que directivos tienen del patrón cultural, los resultados de esta investigación evidencian que el patrón incremental tiene la menor valoración. Es decir, a los equipos directivos les cuesta soltar el control desde arriba hacia los niveles más bajos de la organización. Asimismo, aún queda mucho que avanzar en incrementar el potencial del liderazgo tanto en los docentes como en los profesionales de apoyo del centro educativo. El desarrollo de un capital profesional y la posibilidad de implementar lo aprendido aparece como un desafío importante para lograr que docentes y otros profesionales se involucren en las prácticas de liderazgo (Romero et al., 2020).

Sobre la variable edad, los resultados de la investigación muestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre la edad de los encuestados y la valoración del liderazgo distribuido. En concreto, directivos y docentes de mayor edad son más proclives a una valoración positiva del patrón cultural. Esto es coherente con el resultado anterior relacionado con ocupar o no un cargo directivo. En Chile, al igual que en otros países de Latinoamérica y el mundo, los cargos directivos suelen ser ejercidos por personas de mayor edad (Galdames et al., 2018).

El tener más años de experiencia docente, al igual que más años en el establecimiento parece incidir en valorar positivamente el patrón cultural. Posiblemente, en los primeros años de ejercicio de la profesión, asociados a una

menor edad, no se es consciente de la importancia de una cultura organizacional abocada hacia la distribución del liderazgo. Por tal motivo, es justamente este tipo de patrón de liderazgo el más difícil de lograr y mantener (MacBeath, 2011). El que la edad sea un factor determinante para tener una valoración más positiva del patrón cultural puede estar relacionado con el desarrollo del capital profesional, en el cual el capital social y el capital decisonal confluyen para dar fuerza a la idea de una comunidad profesional de aprendizaje (Hargreaves & Fullan, 2020).

Los resultados de esta investigación evidencian que hay diferencias estadísticamente significativas entre los años de experiencia como docente y una valoración positiva del patrón cultural, especialmente en aquellos que tienen entre 10 y 20 años de experiencia profesional. Lo anterior es relevante sobre todo si se piensa que la distribución del liderazgo estaría relacionada con la incorporación de metodologías activas de enseñanza y aprendizaje en el aula. El uso, por ejemplo, de la metodología de aprendizaje basado en proyectos (Rodríguez-Gallego et al., 2020), la cual implica una articulación entre docentes de distintos niveles y asignaturas.

La incorporación de metodologías activas de enseñanza y aprendizaje es una labor compleja que supone la predisposición al trabajo colaborativo y la conformación de equipos interdisciplinarios. La experiencia docente puede ser un factor facilitador de esta predisposición siempre y cuando la cultura organizacional contemple un trabajo en equipo asociado a los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este sentido, es muy importante contar con una concepción común respecto a cómo se entiende el liderazgo y la forma de ejercerlo (MacBeath, 2011).

Por otro lado, los resultados de este estudio muestran que hay diferencias estadísticamente significativas entre los años de experiencia en el centro educativo y una valoración positiva del patrón cultural de liderazgo distribuido. Esto se condice con estudios que indican que para lograr una mayor distribución del liderazgo se debe contar con una cultura organizacional que lo sustente (Spillane & Ortiz, 2019). Lo anterior se relaciona con la forma de hacer las cosas en donde la separación

entre líderes y seguidores es reemplazada por una forma de ser y hacer en que la confianza, la innovación y la aceptación del error como fuente de aprendizaje, es parte de la cultura organizacional (Villa, 2019).

Para lograr una cultura de liderazgo distribuido y una mejora sostenida en el tiempo se requiere adoptar prácticas de trabajo colaborativo que involucren de manera creciente a los diferentes actores del establecimiento, incluidos los estudiantes. Las metodologías activas de aprendizaje ayudarían a este propósito de articulación entre directivos, docentes, profesionales de apoyo y estudiantes. Los resultados indican que en los centros investigados no existe una diferencia significativa entre los docentes de formación científica humanística y aquellos de formación profesional respecto a la valoración del patrón cultural de liderazgo distribuido. Esto podría favorecer la articulación de los dos tipos de formación en proyectos para la integración disciplinar a la hora de enfrentar un desafío de aprendizaje. Aquello podría repercutir en una mayor valoración del patrón cultural de liderazgo distribuido por ambas modalidades de formación.

A pesar de que en esta investigación no aparecieron diferencias significativas en cuanto al tamaño del establecimiento, el tipo de dependencia y su ubicación geográfica, sí convendría profundizar en estos aspectos dada la importancia otorgada por la literatura a este tipo de variables (Ozer y Perc, 2020). Las diferencias en cuanto al género de los directivos, por ejemplo, podría ser un factor relevante a la hora de comprender componentes asociados a la distribución del liderazgo. De igual modo, pareciera ser que el sector económico y el tipo de especialidades que ofrece el centro educativo también pueden ser factores relevantes a la hora de la distribución del liderazgo. Sectores productivos como el turismo o la gastronomía, así como aquellos vinculados al cuidado y la salud podrían requerir de competencias de trabajo en equipo y resolución de problemas que propenden a una distribución del liderazgo. Dentro de las limitaciones de este estudio justamente concierne el no haber realizado un análisis por especialidades, sino más bien por centro educativo.

Finalmente, conviene tener presente el contexto legal, al igual que las políticas educativas que condicionan el trabajo en este tipo de centros educativos. En Chile la formación dual ha sido mandatada como un objetivo estratégico de formación (MINEDUC, 2018). Sin embargo, no siempre es posible instaurar este tipo de formación en contextos donde no existe una cultura de colaboración entre la empresa y los centros de formación (Šćepanović & Martín Artiles, 2020). En Chile, el contexto geográfico de ruralidad en el que se encuentran muchos de los centros de formación profesional, así como la falta de empresas con especialidades acordes a las entregadas por el centro educativo hacen complejo el abordar todos los contenidos curriculares exigidos por los planes educativos (MINEDUC, 2015) y aplicar dichos contenidos en empresas del sector correspondiente (Bolaños y Pilerot, 2021).

Conclusión

Los distintos patrones de liderazgo distribuido analizados evidencian una valoración positiva por parte de directivos, docentes y profesionales de apoyo que participaron en el estudio. El patrón formal fue el de más alta valoración, seguido del estratégico, el patrón de distribución pragmática, el patrón cultural, el patrón de distribución oportuna y el patrón incremental. Lo anterior permite concluir que todos estos patrones de liderazgo distribuido están presentes de manera simultánea en los centros secundarios de formación profesional.

La aparición de uno u otro de estos patrones de liderazgo dependerá del contexto y la tarea específica que se deba realizar. El patrón cultural aparece como una forma de liderazgo enraizada en la cultura organizacional. Más que una distribución del liderazgo, en este caso, se trataría de una forma de ser y hacer en donde la separación líder y seguidor se vuelve difusa. Quienes tienen más edad, años de experiencia docente y permanencia en el establecimiento, así como quienes se desempeñan en cargos directivos tienen una valoración más positiva del patrón cultural de liderazgo distribuido. De todas estas variables demográficas,

pertenecer al equipo directivo es la variable que más predice una valoración positiva del patrón cultural.

Para que se dé un patrón cultural de liderazgo distribuido se debe contar con una concepción de liderazgo que facilite una mayor participación y toma de decisiones más democráticas en torno a un proyecto común. De igual modo, los equipos directivos deben reconocer y apoyar la aparición de nuevos liderazgos. Para ello, es necesario que la estructura organizacional genere espacios de participación que apoyen el surgimiento de nuevos líderes. Las acciones propias de liderar, en el caso del patrón cultural, están alojadas en la cultura organizativa del centro, siendo natural una distribución del poder en que la relación líder seguidor se vuelve difusa y emergen prácticas de liderazgo como el foco de atención y acción. Una cultura de liderazgo distribuido implica una nueva forma de enseñar y aprender en la que directivos, docentes y estudiantes forman parte de una comunidad profesional de aprendizaje.

Referencias

- Ahumada, L., Castro, S. y Maureira, Ó. (2019a). Fortalecer el liderazgo distribuido en escuelas y liceos mediante indagación colaborativa. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(2), 211-230. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9252>
- Ahumada, L., González, Á., Pino-Yancovic, M. y Maureira, Ó. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7*. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Ahumada, L., Maureira, Ó. y Ascencio, C. (2019b). Brechas y patrones predominantes de liderazgo distribuido en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 23(2), 153-168. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9261>

- Bellei, C., Contreras, M., Valenzuela, J. P. y Vanni, X. (2020). *El liceo en tiempos turbulentos. ¿Cómo ha cambiado la educación media chilena?* LOM Ediciones.
- Bolaños, F. y Pilerot, O. (2021). Digital abilities, between instrumentalization and empowerment: a discourse analysis of Chilean Secondary Technical and Vocational public policy documents. *Journal of Vocational Education & Training*. <https://doi.org/10.1080/13636820.2021.1973542>
- Galdames, S., Montecinos, C., Campos, F., Ahumada, L. y Leiva, M. V. (2018). Novice Principals in Chile Mobilizing Change for the First Time. Challenges and Opportunities Associated with a School's Readiness for Change. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 318-338. <https://doi.org/10.1177/1741143217707520>
- González-Fernández, D., Iturra, C. y Hernández, O. (2022). Trabajo colaborativo entre maestros y logopedas: Una revisión acerca de las barreras y de su estructura subyacente. *Revista de Investigación Educativa*, 40(1), 165-182. <https://doi.org/10.6018/rie.444821>
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2020). Professional capital after the pandemic: revisiting and revising classic understandings of teachers' work. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 327-336. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2020-0039>
- Harris, A. y DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, 30(4), 141-146. <https://doi.org/10.1177/0892020616656734>
- Harris, A., Jones, M. e Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438-456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>

- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Leithwood, K., Harris, A. y Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Leithwood, K., Mascal, B. y Strauss, T. (Eds.). (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge.
- MacBeath, J. (2011). *Liderazgo el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Área de Educación de Fundación Chile.
- Maureira, Ó. y Garay, S. (2019). Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile. *Perfiles Educativos*, 41(166), 141-159. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2019.166.58718>
- Maureira, Ó., Garay, S. y López, P. (2016). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*, 27(2), 689-706. https://doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079
- Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Bases curriculares. Planes y programas de estudio. Formación diferenciada técnico profesional*. Ministerio de Educación de Chile.
- Ministerio de Educación de Chile. (2018). *Estrategia nacional de formación técnico-profesional*. <http://www.tvetchile.org/wp-content/uploads/2018/03/Estrategia-Nacional-de-Formaci%C3%B3n-T%C3%A9cnico-Profesional-febrero-2018.pdf>
- Ozer, M. y Perc, M. (2020). Dreams and realities of school tracking and vocational education. *Palgrave Communications*, 6(34), 1-7. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-0409-4>
- Rodríguez-Gallego, M., Ordóñez, R. y López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>

- Romero, R., Montt, B., Pino, B., Riquelme, I. y Gracia, M. E. (2020). Evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: un caso chileno. *REDIE, Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22(19), 1-13. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e19.2683>
- Šćepanović, V. y Martín Artiles, A. (2020). Dual training in Europe: a policy fad or a policy turn? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 26(1), 15-26. <https://doi.org/10.1177/1024258919898317>
- Sepúlveda, L. y Valdebenito, M. J. (Eds.). (2019). *Educación Técnico Profesional ¿Hacia dónde vamos? Políticas, reformas y nuevos contextos de desarrollo*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Sevilla, M. P. (2017). *Panorama de la educación técnica profesional en América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Sevilla, M. P. y Ortiz, I. (2019). Demandas y desafíos de la Educación Técnico Profesional secundaria en América Latina. En L. Sepúlveda y M. J. Valdebenito (Eds.), *Educación Técnico Profesional ¿Hacia dónde vamos? Políticas, reformas y nuevos contextos de desarrollo* (pp. 91-113). Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Spillane, J. y Ortiz, M. (2019). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 169-181. <http://dx.doi.org/10.14244/198271993070>
- Thien, L. M. (2019). Distributive Leadership Functions, Readiness for Change, and Teachers' Affective Commitment to Change: A Partial Least Squares Analysis. *SAGE Open*, 9(2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244019846209>
- Valenzuela, J. P., Bellei, C. y Allende, C. (2016). Measuring systematic long-term trajectories of school effectiveness improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 473-491. <https://doi.org/10.1080/09243453.2016.1150861>

Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>

Contribución de la autoría.

Oscar Maureira-Cabrera, Co Investigador del Proyecto, redacción – revisión y edición (Investigación y Escritura).

Luis Ahumada-Figueroa, Co Investigador Principal proyecto, redacción – revisión y edición (Investigación y Escritura).

Erick Vidal-Muñoz, Asistente de Investigación, Recursos y tecnología.

Conflicto de intereses.

Los datos e información presentada es fruto de una investigación original e inédita.

Este preprint fue presentado bajo las siguientes condiciones:

- Los autores declaran que son conscientes de que son los únicos responsables del contenido del preprint y que el depósito en SciELO Preprints no significa ningún compromiso por parte de SciELO, excepto su preservación y difusión.
- Los autores declaran que se obtuvieron los términos necesarios del consentimiento libre e informado de los participantes o pacientes en la investigación y se describen en el manuscrito, cuando corresponde.
- Los autores declaran que la preparación del manuscrito siguió las normas éticas de comunicación científica.
- Los autores declaran que los datos, las aplicaciones y otros contenidos subyacentes al manuscrito están referenciados.
- El manuscrito depositado está en formato PDF.
- Los autores declaran que la investigación que dio origen al manuscrito siguió buenas prácticas éticas y que las aprobaciones necesarias de los comités de ética de investigación, cuando corresponda, se describen en el manuscrito.
- Los autores declaran que una vez que un manuscrito es postado en el servidor SciELO Preprints, sólo puede ser retirado mediante solicitud a la Secretaría Editorial deSciELO Preprints, que publicará un aviso de retracción en su lugar.
- Los autores aceptan que el manuscrito aprobado esté disponible bajo licencia [Creative Commons CC-BY](#).
- El autor que presenta el manuscrito declara que las contribuciones de todos los autores y la declaración de conflicto de intereses se incluyen explícitamente y en secciones específicas del manuscrito.
- Los autores declaran que el manuscrito no fue depositado y/o previamente puesto a disposición en otro servidor de preprints o publicado en una revista.
- Si el manuscrito está siendo evaluado o siendo preparando para su publicación pero aún no ha sido publicado por una revista, los autores declaran que han recibido autorización de la revista para hacer este depósito.
- El autor que envía el manuscrito declara que todos los autores del mismo están de acuerdo con el envío a SciELO Preprints.