HOJA DE ESTILO PARA COMUNICACIONES Y PÓSTERS

INVESTIGACIÓN

Tipo de aportación: *Marque con una X el tipo de aportación que presenta.*

|  |  |
| --- | --- |
| X | Comunicación - Investigación |
|  | Póster - Investigación |

Temática de la aportación: *Marque con una X la temática de la aportación que realiza.*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Metodologías y estrategias para la nueva gestión del conocimiento colectivo y la promoción de la cultura de aprendizaje. |
|  | El nuevo sentido del aprendizaje y de la formación en las organizaciones |
|  | Gestión del talento y de la inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Redes corporativas para la promoción de la cultura de aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Aprendizaje social y colaborativo en la gestión del conocimiento colectivo. |
|  | Gestión del aprendizaje formal e informal en las organizaciones. |
| X | El rol de los directivos en los nuevos escenarios |

**LIBERAR EL POTENCIAL DE LOS DOCENTES A TRAVÉS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO: EL ROL DE LOS DIRECTIVOS ESCOLARES EN LOS NUEVOS ESCENARIOS.**

**Marisol Galdames-Calderón**

Centre de Recerca i Estudis pel Desenvolupament Organizatiu- CRiEDO

***Resumen***

Este estudio propone detallar el concepto de liderazgo distribuido como una práctica para mejorar la efectividad escolar desde el punto de vista de los directores de escuela y docentes líderes en el contexto de las escuelas públicas del municipio de Colina de Chile. El cruce del Liderazgo Distribuido y la Teoría de las Prácticas Sociales ayuda a reforzar la idea que el liderazgo no es un aspecto psicológico que sólo algunas personas puedan tener, sino que es un recurso que surge en una situación y que cualquier persona puede ejecutarlo sin importar su posición o cargo. La creación de oportunidades de desarrollo profesional docente para aquellos maestros que son considerados líderes por sus compañeros forma parte de la práctica directiva de liderazgo distribuido. En este estudio se les denomina “docentes líderes”.

**LIBERAR EL POTENCIAL DE LOS DOCENTES A TRAVÉS DEL LIDERAZGO DISTRIBUIDO: EL ROL DE LOS DIRECTIVOS ESCOLARES EN LOS NUEVOS ESCENARIOS.**

**Marisol Galdames-Calderón**

Centre de Recerca i Estudis pel Desenvolupament Organizatiu- CRiEDO

***1.1. Introducción***

El contexto educativo chileno ha estado en constante evolución en los últimos años y ha sido particularmente desafiante debido a la pandemia de COVID-19. El cambio normativo desde que se promulgó la Ley General de Educación (Ley Nº 20.370 de 2009) no ha hecho más que fomentar las constantes transformaciones al escenario de acción de las personas quienes ejercen la dirección escolar. Si a eso se le suma la lenta implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (Ley Nº 21.040 de 2017), cabe esperar que influya en la gestión directiva, puesto que se prevé que seguirá transformando los escenarios educativos hasta el 2029 (MINEDUC, 2022).

Los directivos son considerados el segundo factor que más impacta en el aprendizaje del alumnado después de la labor que realiza el profesorado (Levacic, 2005) porque de ellos dependen la construcción y la implementación de una visión estratégica, el desarrollo profesional docente, la gestión eficaz de la organización y de la participación y convivencia escolar, y por sobre todo, el liderazgo pedagógico y la formación de futuros líderes (Fullan, 2017). En ese sentido, la carga laboral y burocrática aumenta para quien dirige, por lo que podría traer complicaciones en la respuesta organizacional a los constantes cambios del contexto, fomentando la fragilidad institucional, la apatía y la desunión entre los niveles y los miembros de la comunidad educativa. Por ello, es menester enfocar el liderazgo de la dirección escolar desde un enfoque compartido que permita una mayor colaboración, innovación y creatividad dentro de la escuela.

El liderazgo distribuido se trata de una perspectiva que implica compartir la responsabilidad y la autoridad entre diferentes personas dentro de la escuela para la mejora escolar por dos razones. La primera, porque considera el liderazgo como una práctica y no como un aspecto psicológico ni como una función o una responsabilidad (Sol, 2021; Spillane, 2006). La segunda, porque pone énfasis en las interacciones de las personas (persona quien ejerce el liderazgo y la persona quien le sigue) respecto a una situación en particular en lugar de limitarse en aquellos quienes tienen cargos o roles de liderazgo formal (Galdames-Calderón et al., 2019).

Desde la Teoría de las Prácticas Sociales, es fundamental comprender las prácticas como formas de hacer y/o decir (Ariztía, 2017) que surgen en la interrelación de las *competencias* de las personas -por ello la importancia del desarrollo profesional docente-, el *sentido* o las metas que se buscan cumplir y las *materialidades* disponibles que ofrece la situación. La práctica, entonces, es un saber colectivo donde las personas no pueden ser consideradas responsables únicas de su ejecución porque forman parte de su constitución.

El liderazgo distribuido se basa en la idea de que todos los miembros de la comunidad educativa son responsables de contribuir al éxito de la escuela y los docentes son vistos como líderes en su propio derecho y se les da la oportunidad de participar activamente en la toma de decisiones, teniendo en cuenta que distribuir es diferente a delegar, ya que el primer término está asociado a el traspaso de influencia a través de diferentes patrones en una relación simétrica, y el segundo, sólo a la asignación burocrática de tareas de la administración escolar (Galdames-Calderón et al., 2019).

Sin embargo, aún existe prevalencia en los modelos de evaluación de calidad y en los propios miembros de la comunidad educativa la consideración de que el liderazgo es un aspecto psicológico de quien ejerce la dirección, dejando a esa persona como la única responsable del éxito o fracaso de lo que pasa dentro de la escuela. Por eso, las preguntas que orientaron el estudio fueron: ¿cómo los directivos crean oportunidades que promuevan el desarrollo profesional y la promoción de liderazgos en el interior de la comunidad escolar, específicamente en los docentes, mediante la reestructuración y definición de nuevos roles, gestionado en un clima de confianza y de trabajo colaborativo para la mejora escolar? Y ¿qué piensan estos docentes líderes en cuanto a estas oportunidades?

***1.2. Objetivos***

Los objetivos generales establecidos para este estudio fueron: 1) interpretar las prácticas directivas en la creación de oportunidades de desarrollo profesional para el ejercicio del liderazgo docente desde la perspectiva distribuida para la mejora escolar; y, 2) relacionar las percepciones de los docentes líderes con las oportunidades de desarrollo profesional para el ejercicio del liderazgo otorgadas por el directivo.

***1.3. Metodología***

El fenómeno de estudio son las prácticas directivas en la creación de oportunidades de desarrollo profesional para el ejercicio del liderazgo docente desde la perspectiva distribuida para la mejora escolar, específicamente, en centros educativos municipales y públicos de la comuna de Colina de la Región Metropolitana de Santiago de Chile.

Para esta investigación se eligió el enfoque cualitativo porque se utiliza para profundizar en la comprensión de fenómenos complejos y subjetivos como los significados de las experiencias y las percepciones de las personas en relación con el fenómeno de estudio (Gibbs, 2012). Como método se eligió el uso del Estudio de caso por su carácter inductivo.

La muestra se centró en los directivos y docentes líderes de seis establecimientos municipales de la comuna de Colina de la Región Metropolitana de Chile. Los directivos fueron elegidos a través de la posibilidad de acceso, ya que demostraron interés cuando se indagó en realizar el estudio. Los docentes líderes fueron seleccionados por medio del uso del muestreo bola de nieve, puesto que fueron los mismos directivos quienes los contactaron y los reclutaron (Wood y Smith, 2018).

Las técnicas de obtención de información fueron las entrevistas semiestructuradas individuales para los directivos y grupales a los docentes líderes. Se realizó el análisis documental a los Proyectos Educativos Institucionales de cada establecimiento y el Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (en adelante, MBDLE) (MINEDUC, 2015). Se optó por el uso de entrevistas semiestructuradas para recolectar información que ayudaron a obtener una comprensión profunda y detallada con el fenómeno (Wood y Smith, 2018). El análisis documental ayudó a la recolección de datos de los registros escritos que son públicos y oficiales de la Administración del Estado y el municipio -como el MBDLE y los PEI respectivamente- porque dan orientaciones de las principales prácticas de las personas comprometidas.

*1.3.1. Trabajo de campo y análisis de datos*

Las entrevistas se realizaron a finales del año 2019 en espacios laborales para facilitar la participación de los agentes informantes y para que el mismo contexto sirviera como insumo para la descripción de sus experiencias y percepciones de las prácticas directivas de liderazgo distribuido. Para evitar sesgos propios de la interacción humana y disuadir la expresión de algunos hechos u opiniones que no tengan relación con los objetivos del estudio, se crearon pautas de preguntas y protocolos para asegurar la validez y fiabilidad. Asimismo, se creó una pauta de análisis para los documentos seleccionados.

Para analizar los datos se utilizó el análisis de contenido a través del software NVivo 12 y la teoría fundamentada (Charmaz, 2006) para guiar el proceso que implicó como primer paso la recolección de los datos y su posterior transcripción de los audios de las grabaciones que se realizaron con previa autorización y consentimiento de los agentes informantes. El segundo paso fue leer repetidamente para identificar las unidades de significado. El tercer paso fue la codificación de las unidades seleccionadas. El cuarto paso fue la categorización realizando una codificación axial y agrupando los códigos definitivos en categorías. Finalmente, se diseñaron las metacategorías reuniendo una serie de categorías que se relacionaban entre sí.

***1.4. Resultados***

Teniendo en cuenta los agentes y las fuentes de información, los resultados del análisis de los datos fueron expuestos en forma narrativa por temas y sus respectivas relaciones a través de categorías aglutinadas de la siguiente manera:

*1.4.1. Metacategoría 1: Gestión del establecimiento*

Para el logro del primer objetivo específico de determinar los elementos que configuran las prácticas de liderazgo distribuido en las interacciones que tienen los directivos y los docentes líderes se conformaron las categorías: rol docente líder, condiciones organizacionales, creando oportunidades y mejora escolar. Los directivos concordaron que aspectos como: iniciativa, creatividad, proactividad, curiosidad para crear proyectos, motivación, capacidad colaborativa, ganas de hacer cosas, responsabilidad y confianza en sí mismos ayudan a identificar a un docente líder y que el concepto de liderazgo como práctica es difícil de contenerlo en términos rígidos, porque depende de la situación, las condiciones organizacionales y de la oportunidad. Asimismo, tanto directivos como docentes, concuerdan que el sentido del surgimiento del liderazgo tiene un único fin: la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

*1.4.2 Metacategoría 2: Desarrollo de las capacidades profesionales docentes líderes*

Analizar cómo el directivo apoya el desarrollo profesional docente para la promoción del liderazgo docente fue el segundo objetivo específico y se identificaron cuatro categorías: rol directivo, apoyo directivo, desarrollo profesional docente y promoción del liderazgo docente.

Es importante destacar que existe una relación directa entre las categorías del rol y apoyo directivos, puesto que tanto directivos como docentes líderes coincidieron que el soporte del directivo para el ejercicio del liderazgo docente es fundamental. Además, los directivos concuerdan que los docentes ejercen un liderazgo *camuflado,* como una forma de explicar la existencia del liderazgo informal por parte de los docentes, que forman parte del círculo de confianza del directivo pero que prefieren mantener el rol de docentes.

*1.4.3 Metacategoría 3: Gestión directiva de la convivencia y la participación de los docentes líderes.*

El tercer objetivo específico fue analizar las valoraciones que tienen los directivos y docentes líderes en relación con la promoción de la confianza y el trabajo colaborativo para la distribución del liderazgo. Por esta razón, se desarrollaron las siguientes categorías: relación entre directivos y docentes líderes, clima de confianza, trabajo colaborativo, distribución del liderazgo y límites del liderazgo.

Como resultado, los agentes informantes expresaron que es necesario contar con un ambiente emocional no amenazador para que el ejercicio del liderazgo distribuido sea posible dentro del centro escolar, ya que un clima de confianza en el ámbito laboral, ya sea a nivel personal, como la autoconfianza y a nivel institucional, como tener confianza con los directivos hay más posibilidades de que se manifieste el liderazgo, teniendo en cuenta que tienen un empoderamiento limitado porque el directivo es el responsable formal ante la comunidad educativa y la administración.

***1.5. Conclusiones y Discusión***

El liderazgo distribuido es una práctica social, permitiendo que directivos como docentes líderes puedan contribuir y tomar decisiones de manera significativa, lo que a su vez puede mejorar la eficacia y la eficiencia de la organización. Esto supone que se debe apoyar el surgimiento del liderazgo y liberando su potencial con los cinco elementos que lo configuran: 1) creación de oportunidades; 2) la persona que lidera con sus capacidades; 3) las personas que siguen al líder; 4) las materialidades que ofrece la situación; y 5) el sentido de mejora escolar que motiva la acción.

Con la redefinición del rol directivo se requiere de estrategias de gestión que superen la dirección individualista a través del apoyo directivo como método de influencia para la distribución de liderazgo. De hecho, los mismos docentes líderes están de acuerdo que el soporte es clave cuando son ellos quienes toman la iniciativa y consideran necesario intervenir, porque ayuda a desarrollar relaciones basadas en la confianza, promueve actitudes profesionales positivas como la apertura a la retroalimentación y a la formación permanente.

**REFERENCIAS**

Ariztía, T. (2017). La teoría de las prácticas sociales: particularidades, posibilidades y límites. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales 59*, 221-234.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative analysis*. SAGE Publications.

Fullan, M. (2017). *Liderar los aprendizajes: acciones concretas en pos de la mejora escolar.* En Weinstein, J. y Muñoz, G. (Eds.) (2017). *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas* (pp. 182-193). Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE)

Galdames-Calderón, M., Antúnez Marcos, S. y Silva García, P. (2019) Liderazgo distribuido como práctica de los directivos escolares para la mejora escolar en Chile. En Rivera-Vargas, P., Muñoz-Saavedra, J., Morales-Olivares, R. y Butendieck-Hijerra, S. (Eds.) *Políticas Públicas para la Equidad Social, Vol. 2.* (pp. 111-122). Colección Políticas Públicas, Universidad de Santiago de Chile.<http://hdl.handle.net/2445/136061>

Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa*. Morata.

Levacic, R. (2005) Educational leadership as a causal factor. Methological Issues in Research on Leadership “Effects”. *Educational Management Administration & Leadership*. BELMAS *33*(2), 197-210.<https://doi.org/10.1177/1741143205051053>

Ley Nº 20.370. *Ley General de Educación de Chile*. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 12 de septiembre de 2009.<http://bcn.cl/1uvx5>

Ley Nº 21.040 (2017) *Nuevo Sistema de Educación Pública.* Diario Oficial de la República de Chile, Santiago de Chile, 24 de noviembre de 2017.<https://bcn.cl/2f72w>

MINEDUC (2022) *Avances del Sistema de Educación Pública y extensión del calendario de implementación.*<https://cutt.ly/52Hg0BB>

MINEDUC. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*.<https://n9.cl/nkwmg>

Sol, K. (2021) Distributed leadership in schools: A brief review of the literature. *Cambodian of Educational Research 1,1*, 73-80.

Spillane, J. (2006). *Distributed leadership.* The Jossey-Bass leadership library in education. Jossey-Bass

Wood, P. y Smith, J. (2018). *Investigar en educación. Conceptos básicos y metodología para desarrollar proyectos de investigación*. Narcea.