

Liderazgos medios al interior de la escuela: El desafío de potenciar roles con propósito y sentido hacia la mejora escolar



**LIDERES
EDUCATIVOS**

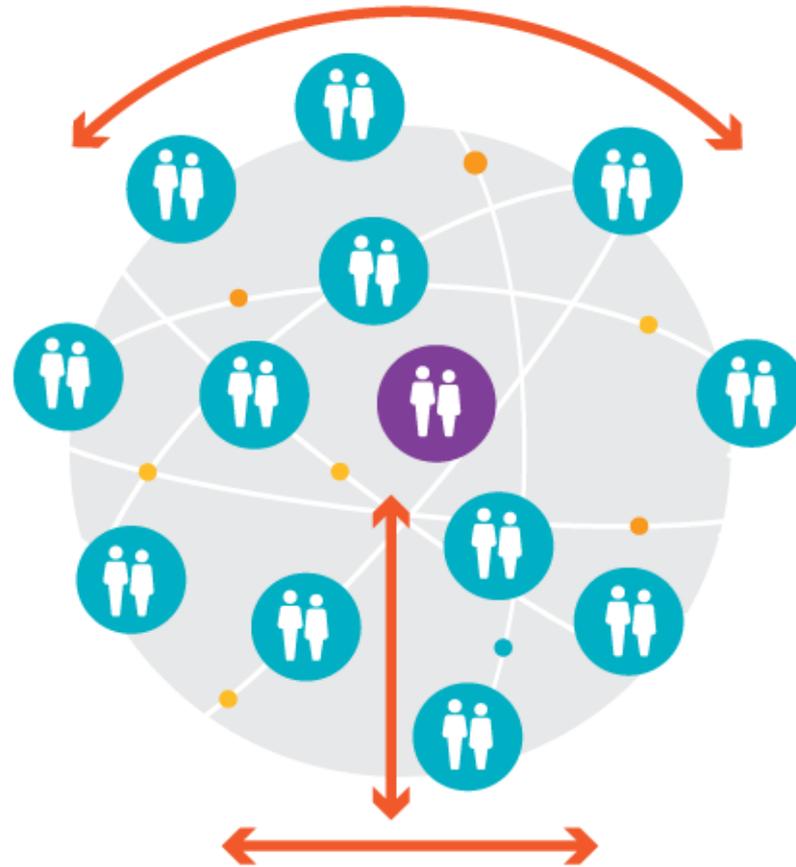
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

Mónica Cortez – Bárbara Zoro (PUCV)

2º Jornada de Investigación en Liderazgo Escolar 2017 CEDLE y LIDERES EDUCATIVOS

Diciembre 2017

Actúan como **punto de enlace** y **amortiguan** entre el equipo directivo y otros actores educativos.



Comunican **horizontal** y **verticalmente** al interior de la organización escolar

¿Qué se entiende por liderazgos medios?

¿Qué se entiende por liderazgos medios?

Pedagógicos

Formativos

Los denominados líderes pedagógicos; líderes de departamentos, ciclos y curriculares.

Líderes medio de “cuidado personal y de la comunidad” para identificar liderazgos del ámbito formativo (Wise y Bennett, 2003; Thorpe y Bennett-Powell, 2014).

Estos liderazgos requieren dedicarse tanto, al proceso de enseñanza – aprendizaje como al trabajo de estar a cargo de un equipo de docentes (Fitzgerald, 2009).

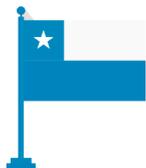
Realizan funciones ligadas al: bienestar de los alumnos, a mantener una cultura escolar y promover una conducta apropiada a nivel escuela (Murphy, 2011; Mose, 2007).

En el caso de Chile encontramos: JUTP, jefes de ciclo y JD

En el caso de Chile, encontramos: inspectores generales, encargados de convivencia, orientadores entre otros.

Han demostrado ser esenciales en los programas de mejora escolar que han tenido éxito (Hopkins y otros, 1996; Hopkins y Harris, 1997; en Busher y Harris, 2001).

Impactan cultura docente y aprendizaje de los estudiantes (Louis, Murphy y Smylie, 2016); desarrollo emocional (Weissberg & O’Brien, 2004) y el sentido de pertenencia de los estudiantes (Riley et al., 2006; Murphy y Tobin, 2011).



Estudio líderes medios al interior de la escuela

OBJETIVO

Caracterizar y diagnosticar necesidades formativas de otros liderazgos escolares presentes al interior de escuelas y liceos que forman parte de la red de LIDERES EDUCATIVOS



¿Quiénes participaron?

- Inspectores/as generales
 - Encargados/as de convivencia
 - Jefes/as de UTP
 - Jefes/as de departamento
- 68 escuelas y liceos (LIDERES EDUCATIVOS)



¿Qué se realizó?

Dos fases:

1. Entrevistas activas (20)
2. Encuesta online (enviada a 289 actores, 161 respuesta, tasa respuesta: 55,7%)



¿Cuándo se realizó?

Año 2016

Mayo –diciembre



¿Cómo se analizó la información?

Análisis de contenido

Preguntas que orientan la presentación

¿Quiénes ocupan los cargos formativos y pedagógicos en escuelas y liceos?

1

2

¿Qué tareas asumen estos cargos al interior de sus escuelas y liceos?

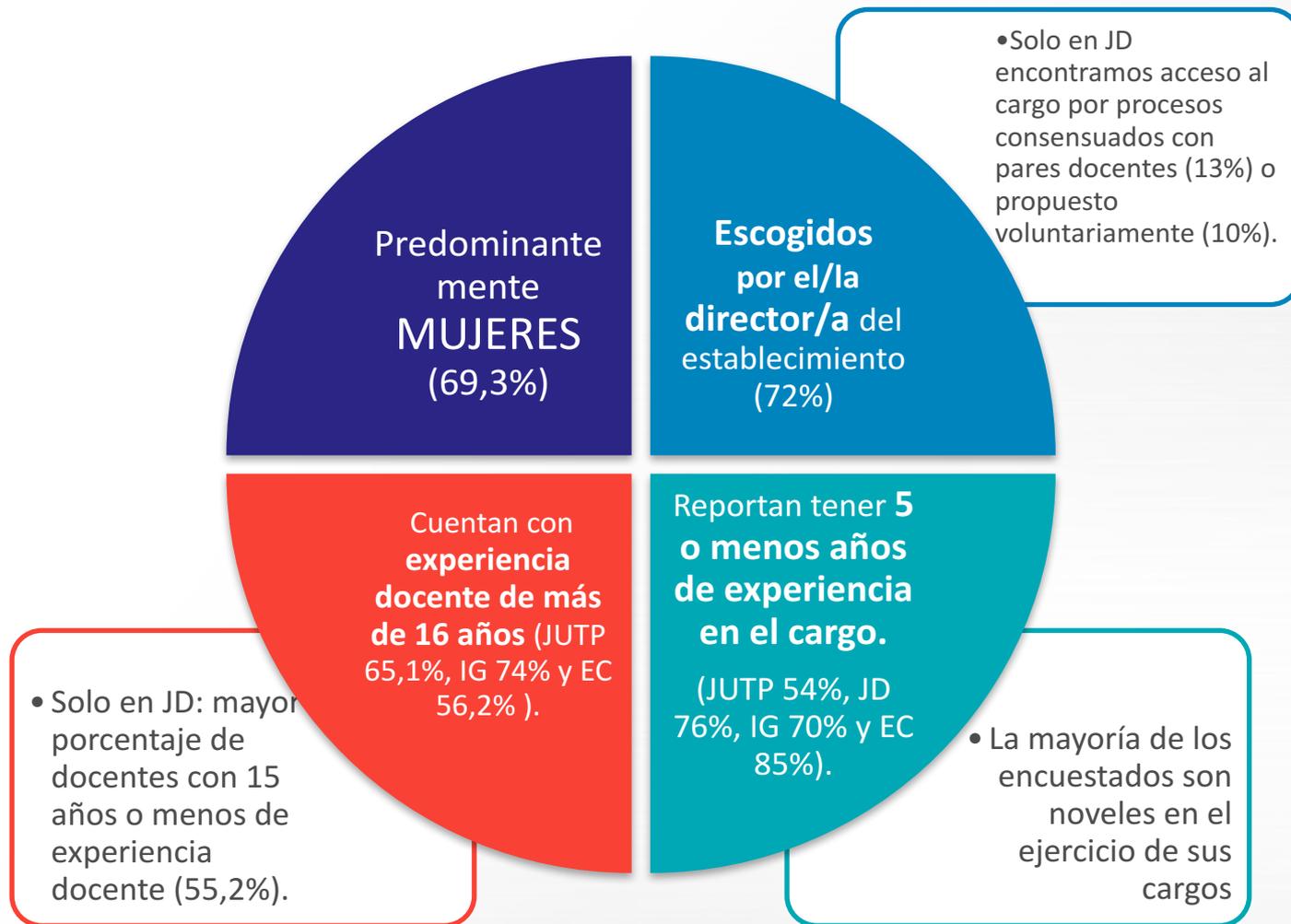
¿Qué se espera de estos cargos según la investigación y la política educativa?

3

4

¿Qué necesidades formativas señalan estos cargos medios?

¿Quiénes ocupan los cargos formativos y pedagógicos en escuelas y liceos?



¿Qué tareas asumen estos cargos al interior de sus escuelas y liceos?: Liderazgos Pedagógicos (JUTP y JD)

Duplicidad de tareas

- *Gestionar instancias de trabajo pedagógico con el equipo de docentes* (5,8 JUTP y 5,1 JD)
- *Revisión de materiales* (5 JUTP y 5,6 JD)

TAREAS DIFERENCIALES

- *JUTP: Velar por el cumplimiento de las responsabilidades profesionales de otros* (5,2) Esta tarea da cuenta de la jefatura del cargo.
- *JD: Atención de apoderados y estudiantes* (5,1). Tarea más cercana a su rol de docente de aula.

Consonancias

Tareas que reportan realizar con mayor frecuencia y las que consideran más importantes.

Importancia para la Escuela

Trabajo colaborativo con docentes. Este es coincidente con la tarea que realizan con mayor frecuencia y que le otorgan mayor importancia.

disonancias

El *Acompañamiento docente* es una tarea que JUTP plantean como importante (6,0), pero realizan con menor frecuencia (4,8). Resulta interesante que sube en importancia una tarea de orden pedagógico en reemplazo de una tarea de supervisión, como es la *revisión de materiales* (4,6).

¿Qué tareas asumen estos cargos al interior de sus escuelas y liceos?: Liderazgos Formativos (IG y EC)

Duplicidad de tareas

- *Atender alumnos y/o apoderados por situaciones académicas o de convivencia (6,2 en IG y 6,5 en EC).*
- *Determinar medidas o sanciones disciplinarias respecto a estudiantes (5,5 en IG y 5,6 en EC).*

TAREAS DIFERENCIALES

- *IG: Velar por el cumplimiento de las responsabilidades profesionales de otros (6,4)*
- *EC: Instancias de formación integral de los estudiantes (5,2).*

Consonancias

Hay coincidencia en las tareas que reportan realizar con mayor frecuencia y las que consideran más importantes.

Importancia para la Escuela

- *IG: Velar por que las responsabilidades del personal se cumplan (38%).*
- *EC: Coordinar instancias de formación integral (53%)*

disonancias

Gestionar instancias de trabajo colaborativo con el equipo.

Ambos la plantean como importante (5,2 en IG y 4,9 en EC) pero la realizan con menor frecuencia (3,6 en IG y 3,8 en EC). Al relevar una tarea colegiada, demuestran interés por aumentar este tipo de instancias.

¿Qué tareas están siendo débilmente abordadas por estos cargos y son señaladas como clave desde la investigación y la política educativa?

- Cargos pedagógicos:



Monitorear la cobertura curricular, resulta una tarea débilmente señalada tanto en la frecuencia con que la realizan (3,34 en JUTP y 4,6 en JD) como en la importancia que se otorga a dicha tarea (3,96 JUTP y 4,2 en JD).

- Cargos formativos:



Facilitar la participación de la comunidad escolar, resulta una tarea débilmente señalada tanto en frecuencia (3,52 IG y 4 EC) como en importancia (3,76 IG y 4,78 EC).

¿Qué necesidades formativas señalan estos líderes medios?

Capacidad de liderazgo para movilizar personas y aunarlas

Escasa conciencia de su rol de líder
Cargo visto como cúmulo de tareas

Reconocimiento de su identidad de líderes para la construcción de un sentido y propósito profesional de su rol

Competencias para fomentar reflexiones profundas y críticas respecto a sus propias prácticas

Entrevistados plantean escasas instancias de trabajo en que desplieguen competencias para propiciar la reflexión profesional y trabajo colaborativo

Movilizar el trabajo colaborativo y fomentar la construcción de relaciones colegiadas que propician el aprendizaje profesional

Saberes y conocimientos sobre Liderazgo escolar

Escasa formación y apoyo para el ejercicio de sus cargos
falta de oportunidades de formación

**IG y EC: Habilidades interpersonales
UTP y JD: Proceso de mejora en la enseñanza aprendizaje**

Formación en liderazgo escolar
Formación específica según su ámbito de acción

(...) Por ejemplo en este caso ciencia, todas las personas que interactuamos con la asignatura tenemos que manejar el mismo vocabulario, tenemos que tener la misma percepción de la asignatura y tenemos que tener sí o sí la misma visión de lo que queremos conseguir con la asignatura y de esa forma potenciar de buena forma la asignatura. Y con eso se necesita por ejemplo el departamento y el encargado debe ser la persona idónea para poder desarrollar esta comunicación entre los pares que vamos a trabajar y de tener un conocimiento amplio de las actividades que se quieren desarrollar. (...)

Jefe de Departamento – Establecimiento 2

Discusión

Discusión

- **Duplicidad de Tareas**



Mantener a dos cargos realizando las mismas tareas puede incidir en que **otras actividades no estén siendo abordadas con la frecuencia necesaria**, como sucede con el monitoreo de currículum en el caso de los cargos pedagógicos y la participación de la comunidad para los cargos formativos

¿A qué se debe la duplicidad de tarea?

Algunas posibles explicaciones:

- Existencia de un fuerte énfasis en la rendición de cuentas desde el interior o exterior de la escuela.
- Falta de conocimiento del propósito del rol.
- Comprensión limitada respecto a las potencialidades del cargo.

Discusión

Algunas Tensiones en el ejercicio de los cargos:

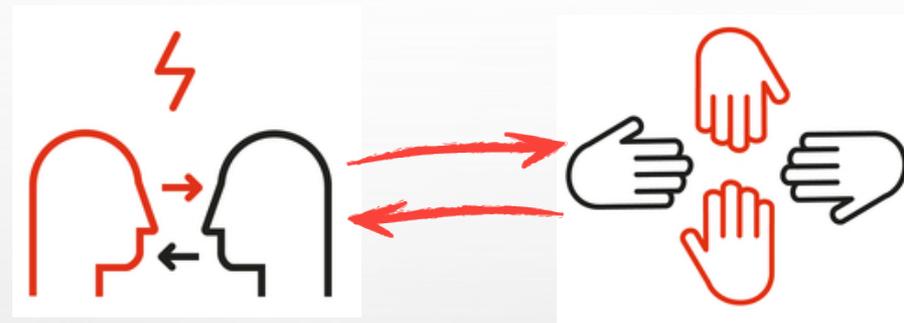


- **Liderazgos pedagógicos:**

¿Qué están entendiendo estos cargos por *trabajo pedagógico con el equipo de docentes?*

Las entrevistas plantean más bien la falta de instancias colegiadas o la utilización de éstas para un trabajo más bien de coordinación que de carácter colaborativo.

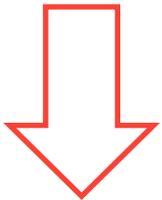
- **Liderazgos formativos:**
La duplicidad de tareas se traduce en que el cuidado de la comunidad está siendo principalmente abordado desde el **control y la atención de casos**, dejando escaso tiempo para tareas propositivas, preventivas, y que apunten al desarrollo de la comunidad.



¿La rendición de cuentas como obstáculo para la construcción del sentido del trabajo?



Tareas asociadas a la rendición de cuentas



Encuesta: Identificadas como siendo realizadas con baja frecuencia por estos cargos (3,81 JUTP; 3,5 JD; 3,34 IG; 3,2 EC).



Entrevistas: Contrasta con ellas, donde declaran verse consumidos por tareas de tipo administrativas orientadas a dicho fin.

Hipótesis a investigar:

Estas tareas administrativas asociadas a rendir cuentas a organismos educativos, han sido “invisibilizadas” y asumidas como tareas que estructuran y organizan el ejercicio propio del rol de quienes ocupan cargos medios, más allá del ámbito pedagógico y formativo, y que al ser encuestado se abocan aquellas tareas más específicas de su ámbito de ejercicio.



¿La rendición de cuentas como obstáculo para la construcción del sentido del trabajo?

- Estructuración de un rol diseñado para responder a demandas externas, **limita la construcción de un rol profesional orientado hacia el propósito de la mejora escolar.**



- A partir de las entrevistas se puede apreciar que estas tareas no se encuentran articuladas con un propósito y sentido, esto implica que este accountability no es utilizado para propiciar análisis exhaustivos capaces de acciones y estrategias de mejoramiento.

E: Y ahí cuando llegan los resultados, ¿los analizan como departamento?

D: Sí, pero todavía no lo hemos hecho, porque hay que pasar los datos, hay tabular los datos en una cuestión de excel. No tenemos tiempo, es que con el PME que es un trabajo enorme yo no lo he hecho en el curso. Además, creo que nadie lo ha hecho porque no nos han pedido la información, pero sí sabemos que la pueden pedir así que vamos a estar hasta muy tarde pasando los datos ahí”

Conclusión

Conclusión

- Líderes medios requieren **potentes habilidades interpersonales** y una **cultura escolar** que fomente la innovación, el cambio y el liderazgo de docentes.
- Se necesita **formación profesional** capaz de potenciar en ellos un liderazgo que integre: propósito, reciprocidad y aprendizaje, como elementos esenciales del aprendizaje conjunto en comunidad (Lambert, 2016, p.236).
- El que estos cargos puedan **construir un propósito** y un sentido para su rol puede actuar como motor para constituir una comunidad de aprendizaje, reflexiva, colaborativa y creativa que se oriente y movilice a brindar un aprendizaje integral para cada niño, niña, adolescente y profesional.



¡Muchas gracias!



Mónica Cortez (PUCV)
Monica.cortez@pucv.cl

– Bárbara Zoro (PUCV)
barbara.zoro@pucv.cl