



¿Cómo contribuyen los departamentos a la mejora en la educación secundaria?

Equipo Investigador

Carmen Montecinos y Mónica Cortez Muñoz

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Juan Pablo Valenzuela y Xavier Vanni

Instituto de Estudios Avanzados en Educación, Universidad de Chile

Oscar Maureira Cabrera,

Centro de Investigación para la Transformación SocioEducativa

Universidad Católica Silva Henríquez



**Se agradece financiamiento de
Fondecyt 1180687 y FB003**



General

Examinar las prácticas de liderazgo pedagógico de los jefes de departamentos y su impacto en la mejora escolar en establecimientos que imparten educación secundaria

Específicos

1. Caracterizar la(s) estructura(s) formales de los departamentos disciplinarios.

2. Caracterizar las prácticas de liderazgo del equipo directivo en relación al trabajo de los departamentos disciplinarios.

3. Caracterizar el trabajo de los departamentos y las prácticas de liderazgo de los jefes de departamentos



Estudio de Casos

9 Liceos

Trayectoria de mejora sostenida
(20% mejor en IDE)

Entrevistas (N=167)

- Director/a
- UTP
- Jefes de Departamento Lenguaje y Matemática
- Docentes Departamentos

Observación

- Reunión del departamento



Encuesta Online

Participantes	Dependencia	Modalidad	Matrícula
• Director/a n= 724 • UTP n= 211 • Otro n=53 • 53% mujeres	• 42% municipal • 48% particular subvencionada	• 51% CH • 23% TP • 14% Polivalente • 11% S/I.	52% PK- 4ºEM, 26% 1º- 4º EM 11% 7º EB-4ºEM 11% S/I.
• Jefes de Dept n= 142 • 64% mujeres			

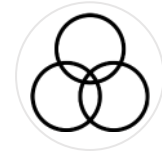
LIDERAZGO DISTRIBUIDO



Se distingue de la delegación de tareas del director a otros pues distribuir requiere de atribuciones para una acción colectiva y coordinada que posibilite la mejora escolar (Maureira, Moforte, y González, 2014)



El liderazgo distribuido debe ser entendido como **práctica** antes que como rol o responsabilidad; en el énfasis está en las **interacciones** más que en las acciones (Flaminis, 2016)



No está restringido a aquellos roles **formales** dentro de las organizaciones, sino que la influencia y agencia son ampliamente compartidos dentro de los Liceos

LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Visión y Metas

1. Definir las metas de la escuela. Objetivos claros con foco en el progreso académico.
2. Comunicar las metas

Gestión de la enseñanza

1. Coordinar currículo
2. Supervisar y evaluar la enseñanza
3. Monitorear el progreso de los estudiantes

Gestionar Clima de Aprendizaje

1. Proteger el tiempo de instrucción
2. Promover desarrollo profesional
3. Cultura de altas expectativas
4. Visibilidad de los director/as
5. Entregar incentivos a docentes efectivos

Hallinger, P. and Wang, W. 2015. Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale. New York and London: Springer International Publishing.

Departamentos Disciplinarios

Departamentos

1. Los miembros tienen oportunidades regulares, permanentes en el tiempo de interactuar entre ellos basadas en la colaboración.
2. se asignan los tiempos necesarios para realizar tareas asociadas al cargo, la autonomía y el poder para tomar decisiones.
3. Foco en estrategias y acciones para fortalecer la enseñanza-aprendizaje.

Jefes de Departamentos

1. Docente líder: cumple funciones de enseñanza y aprendizaje con estudiantes y además asume responsabilidades fuera del aula para, en alguna instancia institucionalizada, liderar a sus pares.
2. Los líderes pedagógicos medios proveen una instancia de alineamiento y control que antes era privativa del equipo directivo.

Liderazgo pedagógico medio

1. Visión de la enseñanza y aprendizaje
2. Comprometer a los docentes en prácticas colaborativas.
3. Potenciar conversaciones reflexivas enfocadas en formas de innovar y mejorar.
4. Observar y retroalimentar prácticas,
5. Modelar buenas prácticas
Comprender los sistemas de rendición de cuentas u y uso de datos para informar las decisiones.

Características de la estructura departamental



El **75%** de los directivos docentes señalaron que en sus Establecimientos existía estructura departamental.



Entre estos, un **61%** señaló que esta estructura ha existido hace muchos años y el resto, que se crearon en los últimos 3.



82% mencionó que son unidisciplinarios.

42% de los departamentos de matemática y 40% de los deptos. de lenguaje.



Para el resto, los profesores de matemática se integran con docentes de disciplinas afines como ciencias físicas y biológicas. En el caso de lenguaje, se integran con C. sociales y H.

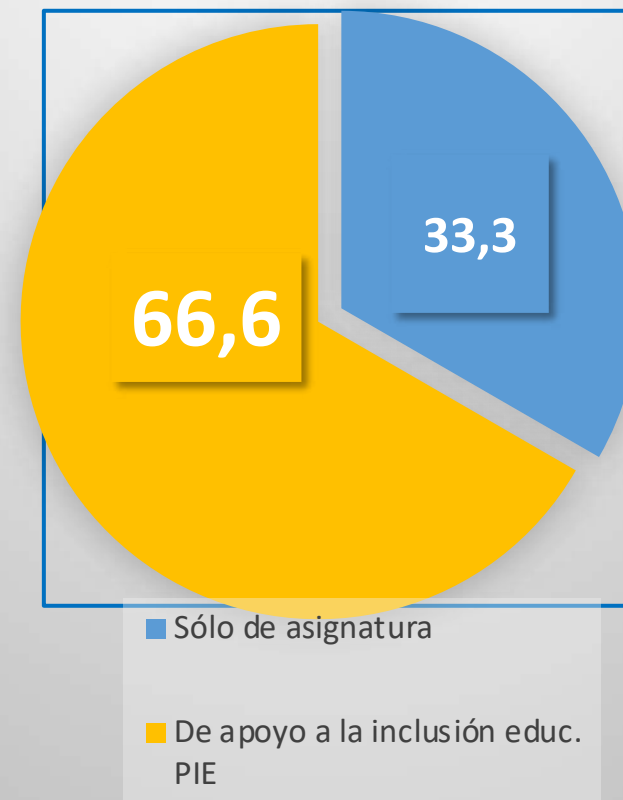


Entre el **25%** de quienes señalan que en su EE no existen departamentos, el **73%** precisa como principal razón la existencia de un n° insuficiente de docentes.



8% dice que la razón principal es que desde Dirección no se consideran necesarios y otro **5%** indica que esta estructura fue discontinuada por su bajo nivel de efectividad.

Perfiles docentes en reuniones Deptos.



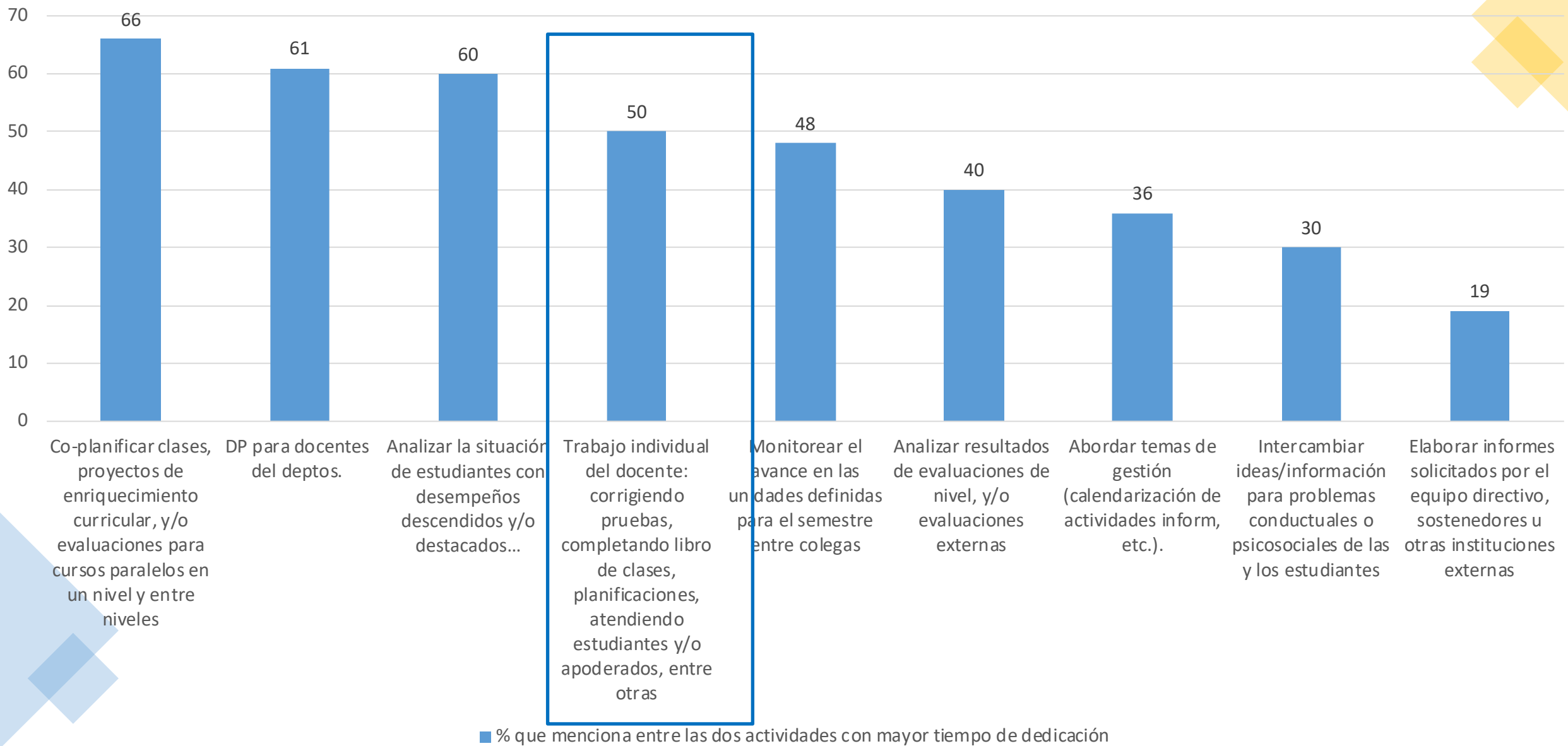
Principales objetivos del trabajo de los departamentos según **directivos docentes**:

Fortalecer los logros de aprendizaje de las y los estudiantes y/o disminuir indicadores de repitencia.	4,98
Fortalecer las capacidades docentes a través de iniciativas de desarrollo profesional que emergen desde los departamentos	4,52
Generar un trabajo colaborativo y buenas relaciones profesionales entre docentes que comparten una asignatura.	4,5

Principales objetivos del trabajo de los departamentos según **Jefes de deptos.**:

Fortalecer los logros de aprendizaje de las y los estudiantes y/o disminuir indicadores de repitencia.	5,69
Fortalecer la E-A a través de iniciativas de DP Docente que emergen desde los Deptos.	4,70
Fortalecer la calidad de la planificación de las clases, diseño de actv./materiales y eval.	4,52

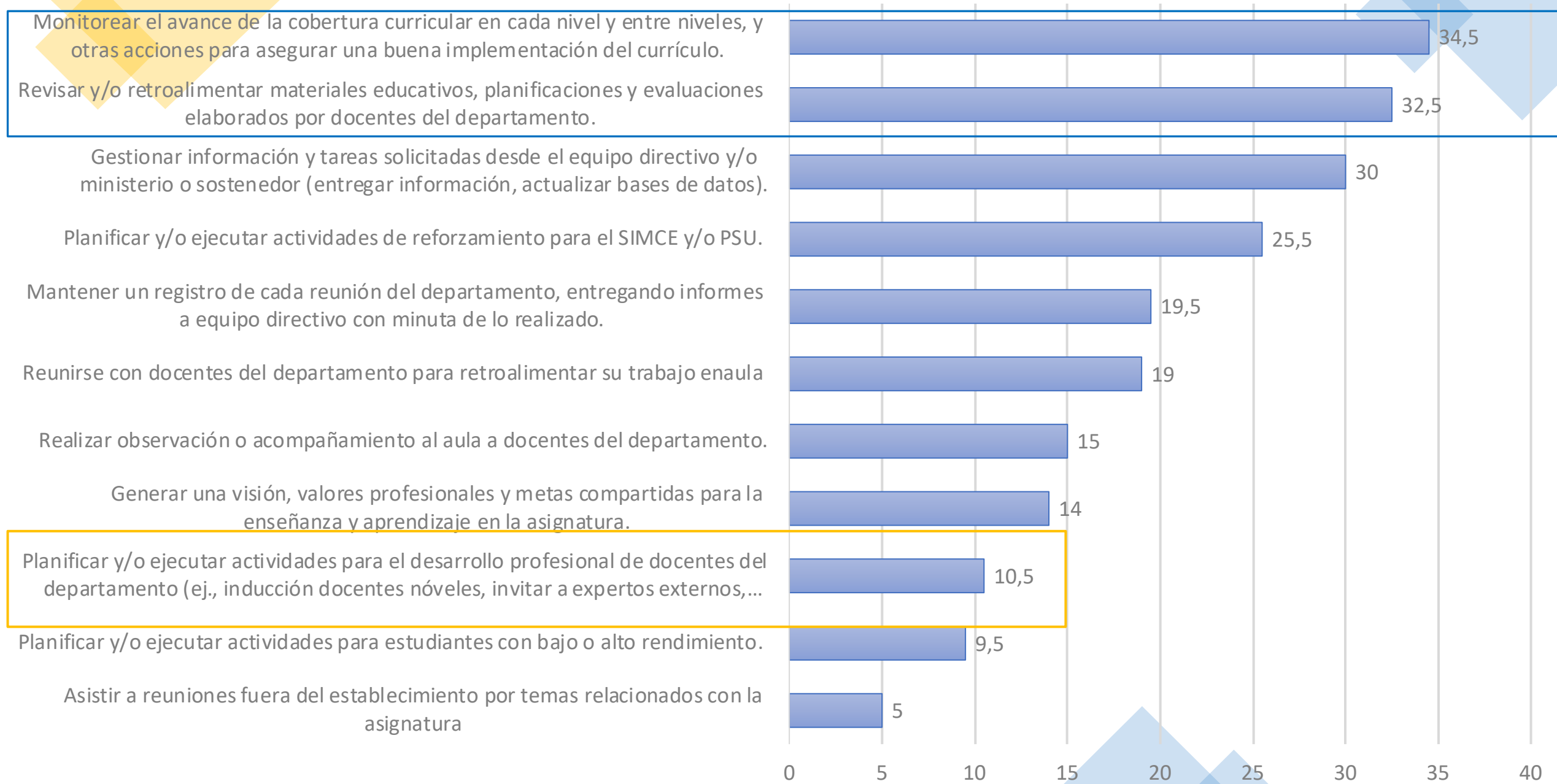
Expectativas al tipo de actividades que esperan concentrarse el mayor tiempo en hrs. de reunión deptos.



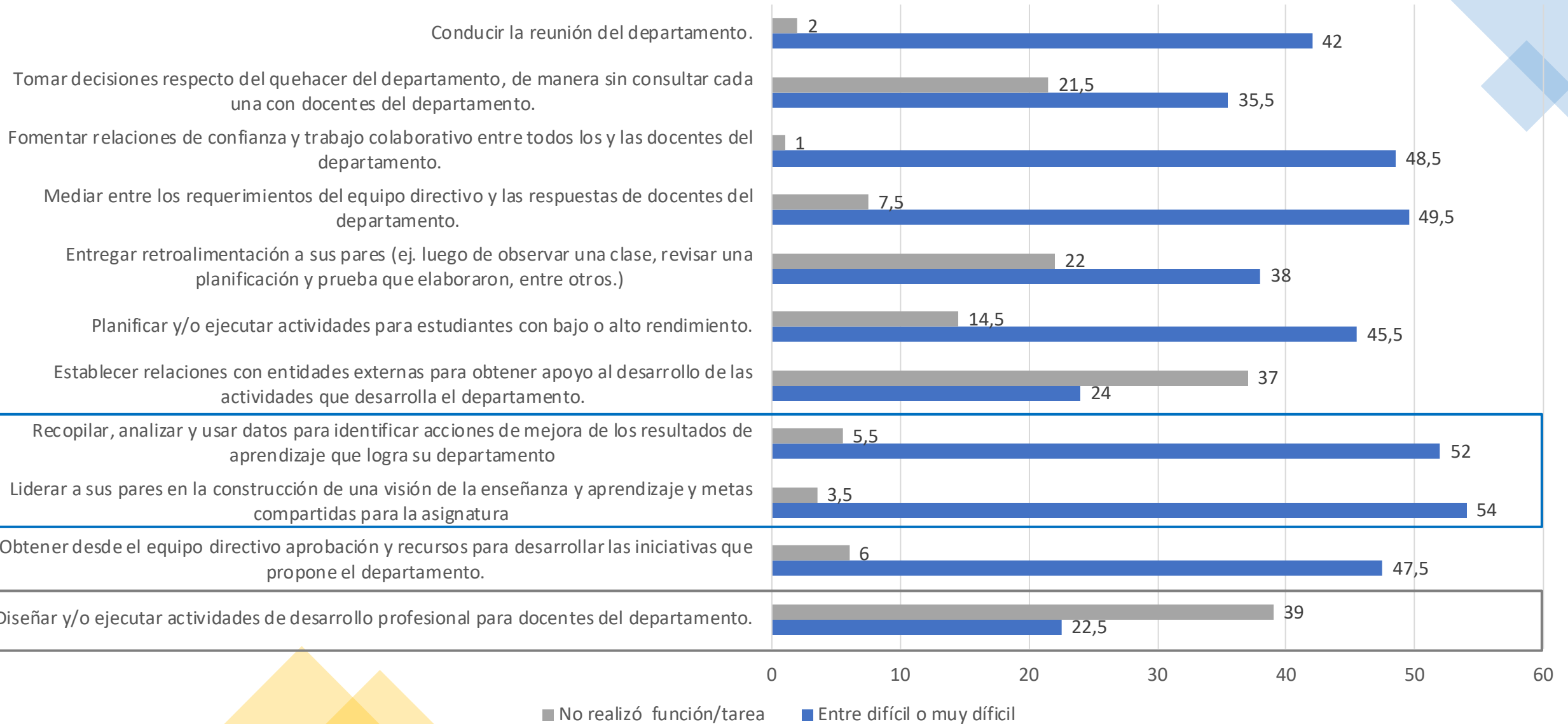
Valoración de los propósitos de existencia y contribución de los Deptos.



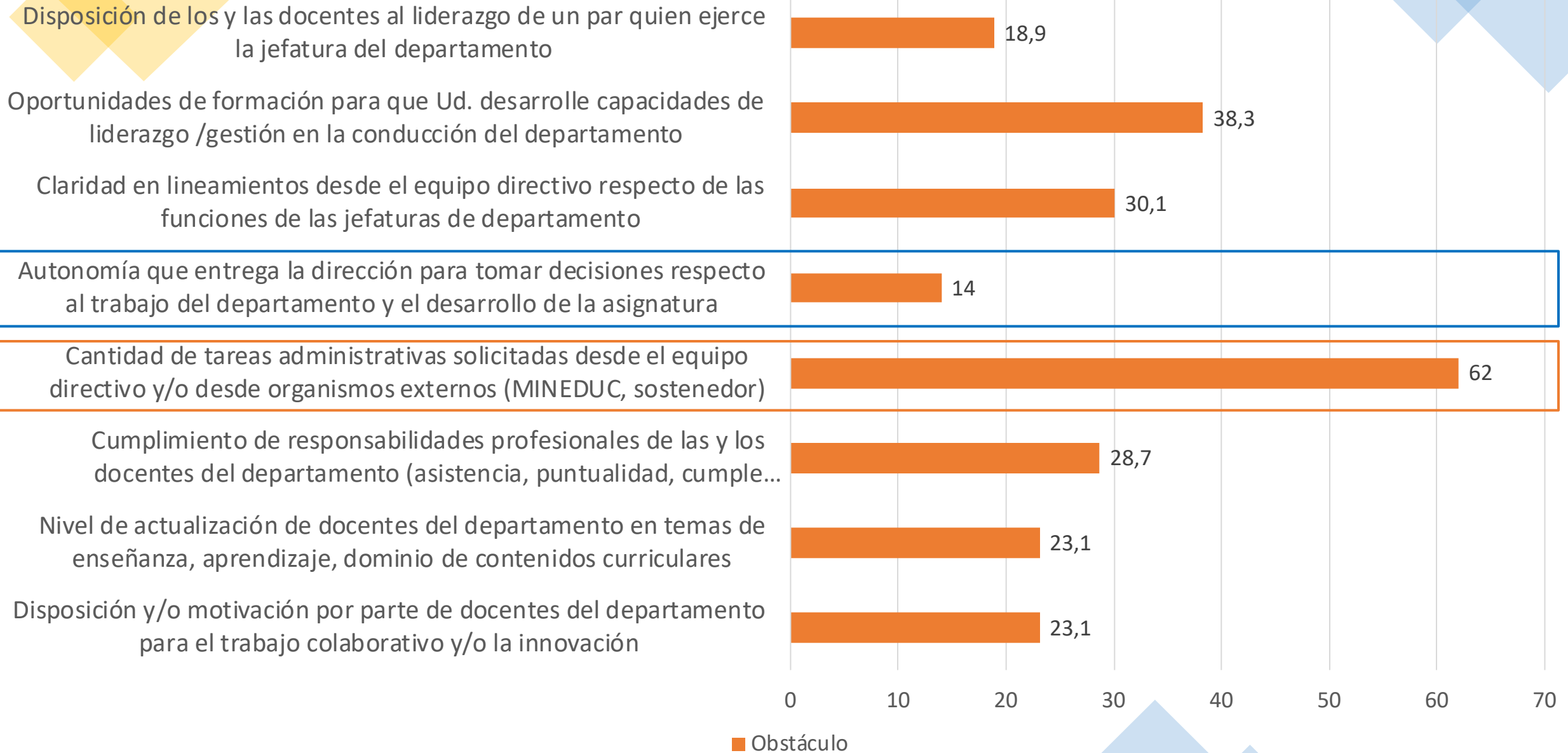
Tareas más frecuentes en un semestre del Jefe de Depto.



Grado de facilidad o dificultad en el desarrollo de funciones/tareas



Obstaculizador o facilitador para el desempeño de sus responsabilidades como JD o equivalente



Principales ideas, a modo de síntesis, que sugieren los resultados de encuestas:

- La estructura departamental es mayoritariamente organizada **por asignatura**.
- Ambos grupos coinciden en que el principal objetivo de los deptos. es el **fortalecer los logros de aprendizaje de las y los estudiantes..**
- Sobre expectativas del tipo de actividades en reuniones de deptos. casi la mitad de los DD. señala que deberían emplearse **para tareas individuales doc.**
- Tareas prioritarias de Jefes de deptos. reportadas para un semestre se sitúan en el **monitoreo de la cobertura curricular**, revisar materiales educ., y plan.
- Poco más de la mitad de los Jefes de Deptos. señala como principal dificultad la de **liderar a sus pares en la construcción de la visión y metas compartidas sobre la E-A de la asignatura.**



¿Cómo contribuyen los departamentos a la mejora en la educación secundaria?

Perspectivas de docentes directivos

Mónica Cortez Muñoz

Carmen Montencinos- Isabel Zett – Bárbara Zoro





Los departamentos y los jefes de departamentos en educación secundaria tienen efectos positivos sobre los aprendizajes de las y los estudiantes, incluso aún más significativos y duraderos que los efectos del centro escolar (Leithwood, 2016)

Diversos obstáculos minimizan su efecto: fuertes culturas docentes en educación secundaria, políticas sindicales de los docentes y las propias concepciones de los jefes de departamento sobre sus funciones y responsabilidades (Leithwood, 2016).

Existen otras condiciones que resultan relevantes y que han sido menos estudiadas, una de estas es la influencia de los docentes directivos para potenciar o limitar el efecto de los departamentos.



Los líderes escolares utilizan marcos (lentes) para comprender y negociar el mundo, estos marcos determinan la amplitud y profundidad de lo que ven y el cómo responden a las situaciones.

Marcos más ricos y robustos, permiten una mayor comprensión de lo qué está pasando, ver más opciones y tomar mejores decisiones, por lo que resultan vitales para lograr una óptima lectura de asuntos complejos e inciertos (Bolman & Terrence, 2015).

Estos marcos configuran teorías de acción, es decir, creencias y valores que explican cómo actúan profesionalmente, en condiciones particulares, y las consecuencias que consiguen (intencionadas o no) a partir de esas acciones (Robinson y Timperley, 2013).



Mirando la contribución de los departamentos a partir de los dominios y prácticas de líderes escolares efectivos (Leithwood, 2016; Leithwood, Harris y Hopkins, 2020)



El liderazgo efectivo requiere de la influencia de líderes escolares tanto en procesos institucionales como a nivel del trabajo pedagógico .

¿Qué marcos utilizan docentes directivos al contemplar la contribución de los departamentos disciplinares para la mejora escolar?

Cuando dan sentido al trabajo por departamento y las prácticas que moviliza
¿Qué dominios y prácticas específicas enfatizan al utilizar distintos marcos?

¿Qué consecuencias o resultados visibilizan o esperan alcanzar según el marco utilizado?

PRIMERA SECCIÓN:
ANÁLISIS PREGUNTA ABIERTA ENCUESTA

SEGUNDA SECCIÓN:
PROFUNDIZACIÓN ESTUDIOS DE CASOS



3 liceos con trayectoria de mejora



Año 2018 - 2019



Resultados: Presencia de tres Lentes



LENTE ORGANIZACIONAL

Comprende a los departamentos como un dispositivo que estructura el funcionamiento del centro escolar y el equipo docente



LENTE TRABAJO DOCENTE

Comprende al departamento como un espacio de relaciones profesionales y desarrollo profesional que incide en el trabajo pedagógico en el aula, incluida la necesaria articulación para la implementación curricular

LENTE MIXTO



Comprende el departamento como un dispositivo – bisagra - que permite generar condiciones organizacionales y al mismo tiempo es un espacio de construcción de relaciones profesionales y desarrollo profesional



TEORÍA DE ACCIÓN

Son los equipos directivos, a través de; una visión compartida orientada por metas institucionales, una gestión pedagógica, planificada, alineada y monitoreada, y la creación de distintas estructuras de trabajo colaborativo; quienes garantizan la contribución de los departamentos disciplinares a la mejora escolar.

LENTE ORGANIZACIONAL CASO A

OPORTUNIDADES

- (a) Contar con lineamientos comunes que permiten una gestión pedagógica coherente y alineada capaz de cumplir metas institucionales
- (b) Establecer roles y funciones que permiten direccionar hacia la mejora
- (c) Brindar estructuras de trabajo colaborativo que posibilitan el aprendizaje lateral
- (d) Monitoreo planificado y sistemático a nivel institucional para asegurar el progreso de los aprendizajes y tomar decisiones

LIMITACIONES

- (a) Alineación planificada de tareas pero con ausencia de distribución del liderazgo pedagógico
- (b) Subutilización de la experticia y liderazgo docente para contribuir al mejoramiento, siendo especialmente relevante a nivel de dominio disciplinar y didáctico
- (c) Desarrollo profesional desarticulado de las necesidades docentes
- (d) Fricción por los ámbitos de competencias que requieren autonomía profesional



TEORÍA DE ACCIÓN

**Son los docentes de asignatura
quienes poseen la experticia
disciplinar y didáctica requerida
para tomar las mejores
decisiones capaces de fortalecer
el proceso de enseñanza-
aprendizaje de los estudiantes
con foco en mejorar resultados
de los estudiantes**

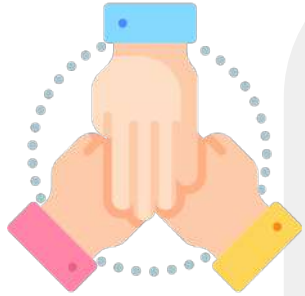
LENTE TRABAJO DOCENTE CASO B

OPORTUNIDADES

- a) Fomenta la distribución de un liderazgo pedagógico que permite reconocer, valorar y fomentar la experticia docente para contribuir a la mejora escolar
- b) Permite construir relaciones profesionales positivas que permiten un proceso de aprendizaje colegiado capaz de enfrentar problemas de la práctica profesional
- c) Posibilita la articulación entre docentes para la implementación curricular
- d) Estimula el crecimiento y compromiso profesional

LIMITACIONES

- (a) Pérdida de una visión de aprendizaje compartida a nivel institucional, lo que puede implicar desempeños disímiles entre departamentos y/o generar procesos de competencia entre estos
- (b) Alineación curricular espontánea
- (c) Disminuye la posibilidad de un aprendizaje lateral entre departamentos
- (d) Ausencia de lineamientos institucionales que fortalezcan estas unidades, tales como: contar con un perfil de cargo de JD o establecer funciones claras de los depts.



TEORÍA DE ACCIÓN

Se requiere tanto: de un equipo directivo que construye visión compartida de aprendizaje, establece metas, gestión pedagógica alineada planificada y consensuada, y monitoreo de los aprendizajes; así como también de un liderazgo pedagógico distribuido a nivel de departamentos capaz de construir relaciones profesionales, desarrollar capacidades y potenciar la experticia docente, para garantizar la contribución de los departamentos disciplinares a la mejora escolar

LENTE TRABAJO MIXTO CASO C

OPORTUNIDADES

- a) El departamento se constituye en una bisagra de la gestión pedagógica - interdependencia entre gestión directiva y docente
- b) Alineación planificada con distribución de liderazgo
- c) Mejoras en la articulación curricular vertical y horizontal
- d) Desarrollo profesional liderado desde el medio
- e) Aprendizaje lateral entre departamentos
- f) Monitoreo planificado y sistemático a nivel institucional consensuado
- g) Fortalecimiento liderazgo docente
- h) Confianza relacional

LIMITACIONES

- a) Tensión que se produce a nivel de los docentes cuando se enfrentan a dilemas, tales como: el cumplimiento de las metas institucionales versus las oportunidades de ampliar y enriquecer el desarrollo de su disciplina
- b) Tensión entre la atención a la diversidad y la inclusión versus la fuerte rendición de cuentas de resultados a las que están expuestos.



Un lente monofocal, en un solo dominio, permite reducir complejidad



Conlleva una pérdida de riqueza y versatilidad para los directivos que buscan movilizar procesos de mejora en tiempos de incertidumbre y contextos de elevada complejidad.



Un lente bifocal, que contempla distintos dominios, permite comprender y trabajar con la complejidad que conlleva la mejora.



Alineación planificada con
distribución de liderazgo pedagógico
Interdependencia
Confianza recíproca
Fortalecimiento del liderazgo docente
Un liderazgo desde el medio para
fomentar el DPD



Departamentos Disciplinarios Efectivos Funcionan como comunidades de práctica

