

LIDERAZGOS MEDIOS E INSTITUCIONAL PEDAGÓGICO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA: UN ESTUDIO DE CASOS

Mid-level and institutional pedagogical leadership in Secondary Education: a case study

ÓSCAR MAUREIRA, CARLA GUIÑEZY CAMILA LIZAMA
Universidad Católica Silva Henríquez (Chile)

DOI: 10.13042/Bordon.2021.89974

Fecha de recepción: 15/06/2021 • Fecha de aceptación: 06/10/2021

Autor de contacto / Corresponding author: Óscar Maureira. E-mail: omaureir@ucsh.cl

INTRODUCCIÓN. Los liderazgos medio y distribuido constituyen referentes para explorar estrategias y prácticas de influencia en modalidades de enseñanzas que por naturaleza y especificidad curricular son organizadas por departamentos. Tal división del trabajo docente ha sido frecuentemente el modo de organización en educación secundaria, constituyéndose con jefaturas en unidades y roles de interacción clave para la mejora y el cambio. **MÉTODO.** A través del estudio de casos único y con entrevistas, observación y análisis de redes, se examinan sistemática y profundamente dimensiones del liderazgo institucional, departamental en Matemáticas y Lenguaje y factores asociados, en el contexto de institucionalización de departamentos disciplinarios en liceo polivalente municipal chileno de alta vulnerabilidad escolar, que durante una década ha mejorado progresivamente aprendizajes estudiantiles. **RESULTADOS.** Los resultados obtenidos evidencian dimensiones de liderazgo instruccional, una estructura intermedia de coordinación interdepartamental, manifestaciones de cultura colaborativa que favorecen la distribución de liderazgos, lineamientos pedagógicos institucionales para desarrollar comunidades de aprendizaje docente, roles de jefes de departamentos como enlaces y líderes medios. **DISCUSIÓN.** Los hallazgos son consistentes con dimensiones de liderazgo escolar y factores asociados a la mejora de la eficacia escolar. Sin embargo, en lo que respecta a decisiones sobre distribución de liderazgos, a diferencia de la centralidad que existe en la escuela con la Dirección, este se concibe tanto en estructura organizativa como en roles y funciones de un modo más estratégico y sinérgico. Esto impulsa progresivamente el protagonismo de jefes de departamentos como líderes medios y reconociéndose en estos, en interacciones entre pares, un liderazgo más distribuido que focalizado en sus funciones departamentales.

Palabras clave: Liderazgo, Liderazgo distribuido, Jefes de departamento, Mejora escolar, Escuelas secundarias.

Introducción

Diversas revisiones de liderazgo escolar en esta última década, en América Latina (Flessa *et al.*, 2018) y Chile (Weinstein *et al.*, 2019), identifican como focos investigativos el liderazgo de directores. Por ello, múltiples características (reclutamiento, responsabilidades, formación, etc.) concentran predominancia en sus acepciones (Bush, 2011), siendo líderes escolares los apropiados (Gurr, 2019), pues en el proceso intervienen varios agentes.

En Iberoamérica existe conocimiento sobre el liderazgo en enseñanza primaria, pero es escaso en educación secundaria y más para modalidades polivalentes donde convergen la enseñanza científico-humanista (CH) y técnico-profesional (TP) (Sevilla, 2017). Esta última, por su especificidad curricular, organizada en disciplinas y especialidades, genera distintas estructuras organizativas tensionando la coordinación de procesos curriculares y organizativos para la mejora (Sepúlveda y Valdebenito, 2019). Indagar sobre liderazgo en estas modalidades remite a contextualizar características distintivas, pues debido a su especificidad curricular tiende al celularismo (Imbernón, 2001) y la balcanización profesional (Hargreaves, 2019), advirtiéndose a docentes enseñando en relativo aislamiento sin funcionar como equipo (Harris *et al.*, 2019). Para Day *et al.* (2011) aquellos centros de enseñanza secundaria que mejoran poseen departamentos disciplinarios y jefaturas que facilitan procesos, cuyo efecto plausible es superior al efecto escuela en la mejora de aprendizajes (Leithwood, 2016). Por tanto, la articulación del liderazgo directivo focalizado y su distribución son relevantes para comprender su potencialidad, al contribuir a la mejora en educación secundaria por el protagonismo de los liderazgos medios (Hairon *et al.*, 2014).

Emerge, entonces, con más fuerza el enfoque de liderazgo distribuido desde una perspectiva holística, como práctica social más que como acción individual y jerárquica (Spillane y Ortiz,

2019). Este enfoque no está restringido a aquellos actores con roles formales en las organizaciones, sino que incluye a todos los líderes informales que influyen en las escuelas y sistema escolar (Harris y DeFlaminis, 2016), siendo importante la distribución del liderazgo y los niveles de confianza desde un continuo de delegación (poca confianza) a la distribución (alta confianza) (Day, 2015). En este sentido, la perspectiva de liderazgo intermedio o medio busca comprender la complejidad de influir en espacios de interacción desde posiciones de estructuras entre Dirección y agentes educativos subordinados.

La acepción *middle manager* tiene su origen, por una parte, en la asignación de funciones administrativas a ciertos profesores (Sepúlveda y Volante, 2019), modificándose por *middle leadership* o *subject leadership* para definir el rol específico de influencia de profesores entre pares; cuya definición se agrupa en dos categorías, según la posición y las funciones transversales que realizan los profesores (De Nobile, 2017). Por otra parte, su origen (Grootenboer *et al.*, 2015; Leithwood, 2016) se halla en procesos de aprendizaje docente para la mejora escolar donde surgen profesores como actores críticos, favoreciendo la instalación de prácticas docentes de calidad de profesores “líderes” al interactuar de manera influyente dentro y fuera del aula (Wenner y Campbell, 2017).

Estos roles (Lipscombe *et al.*, 2021) se definen formalmente con responsabilidades y rendición de cuentas entre Dirección y docentes a fin de impactar positivamente en la enseñanza-aprendizaje. Dicho impacto es indirecto respecto a las prácticas docentes, el desarrollo de equipos y el aprendizaje profesional, asociado con estrategias comunicativas, colaboración interdisciplinar, planificación y articulación curricular. Liderazgo que se comprende mejor, como constructo, desde el contexto y quienes lo experimentan, cuyas responsabilidades están determinadas por el apoyo del director, cultura y relaciones escolares, distribución del liderazgo,

descripciones de roles, colaboración docente, confianza profesional y reformas de enseñanza-aprendizaje.

Los roles y funciones del jefe de departamento son estratégicos en la configuración de la distribución del liderazgo en lo pedagógico (Bennett *et al.*, 2007; Diamond y Spillane, 2016). Aunque el conocimiento sobre funciones, competencias y desarrollo es escaso (Klar, 2012), con un campo de acción inexistente para Araya (2015), sus tareas serían implicar a pares en prácticas colaborativas, reflexivas y retroalimentar la práctica docente (Flückiger *et al.*, 2015). Busher (2005) agrega visión del departamento, voluntad de poder, trabajo en equipo y ser un modelo docente para pares, siendo un rol más de coordinación que de jefatura, que anima a la innovación pedagógica (Bielecka, 2015).

Sobre la contribución departamental a la mejora, esta es indirecta y existirían niveles para categorizarla, pues hay diferentes capacidades y asimetrías en resultados de aprendizajes según la potencialidad y el desarrollo de cada departamento (Ko *et al.*, 2015). Así, dos son los factores que potencian los departamentos: las capacidades de gestión y el liderazgo directivo, focalizados en crear condiciones institucionales para desarrollar una cultura colaborativa (Krichesky y Murillo, 2018); y la capacidad de jefaturas departamentales influyentes en pares y promover sus interacciones para el desarrollo profesional (Escudero, 2011).

Bellei *et al.* (2020) destacan el liderazgo directivo e institucional como factor de mejora interna, con modos y prácticas directivas similares de influencia a las escuelas primarias (Hallinger y Wang, 2015; Fromm *et al.*, 2017). Sus prácticas en la enseñanza secundaria implicarían la extensión y profundidad de distribución del liderazgo sobre responsabilidades compartidas con los líderes medios (Day *et al.*, 2011).

Las características de mejora recaen en sus etapas de desarrollo, como la motivación impulsada

por requerimientos externos e interpretados y decididos por agentes educativos internos (Bellei *et al.*, 2015; Bellei *et al.*, 2020). Esto implica un liderazgo directivo fuerte que institucionaliza procesos escolares y ordena el quehacer formativo. Pero para su sostenibilidad es necesaria la creación de estructuras organizacionales horizontales que permitan la expresión de múltiples intereses y la toma de decisiones en nuevas estructuras que posibiliten la distribución de liderazgos (Piot y Kelchermans, 2016), asumiéndose distintos roles de liderazgo (Weinstein *et al.*, 2019). Para Wenner y Campbell (2017) las condiciones del ejercicio del liderazgo por jefaturas departamentales y las prácticas directivas institucionales, que promueven el liderazgo y la cultura escolar colaborativa, permiten un mayor efecto de liderazgos medios, pero potenciarlos demanda determinar lineamientos precisos desde Dirección sobre funciones, responsabilidades y evaluación (Salleh, 2017).

En suma, dada la especificidad organizativa y curricular de la enseñanza secundaria y el impacto potencial de liderazgo directivo y medio en la contribución a la mejora escolar, el presente manuscrito tiene como principales objetivos: caracterizar factores internos de mejora escolar, liderazgo directivo y estrategia institucional para el desarrollo de la departamentalización y describir condiciones estructurales y factores organizativos del funcionamiento departamental. Todo esto, a partir del estudio de casos de una institución de enseñanza secundaria polivalente, con un índice de vulnerabilidad alto, que en una década progresó sistemáticamente en aprendizaje estudiantil.

Método

Los datos expuestos son producto de una investigación más amplia cuyo objetivo fue examinar la contribución de los jefes de los Departamentos de Lenguaje y Matemáticas a la mejora escolar, bajo un estudio de casos múltiples (Stake, 1998) con nueve instituciones. Los centros seleccionados

cumplieron con el criterio de presentar una trayectoria de mejora sostenida en la última década, según su índice de desempeño educativo (Bellei *et al.*, 2015). Este artículo corresponde a un estudio de caso único, de examen sistemático y profundo (Bisquerra, 2014), de un centro público de trayectoria de mejora sostenida y un alto índice de vulnerabilidad, que caracteriza al centro, los departamentos y las relaciones entre prácticas de liderazgo directivo y jefatura de departamento. La unidad de información corresponde a directivos, jefaturas de los Departamentos de Matemáticas y Lenguaje y docentes que los conforman.

Las técnicas de producción de información fueron diversas, presentándose una metodología mixta no secuencial para contribuir a la consistencia del estudio (Noreña *et al.*, 2012). En una fase cuantitativa se contestó un cuestionario con tres “preguntas de red” para identificar el

grado de relación entre docentes (interdepartamentales e intradepartamentales), instrumento basado en investigaciones similares (Moolenaar, 2012; Smith *et al.*, 2018) y piloteado en el contexto chileno. Además, se realizaron entrevistas individuales (4) y grupales (2) de una hora aproximada, más observaciones no participante (3) de una reunión para ambos departamentos de una hora y treinta minutos. Todas estas instancias contaron con consentimientos informados y grabaciones que fueron transcritas para su análisis, resguardando criterios de neutralidad (Noreña *et al.*, 2012).

Las pautas utilizadas fueron construidas por el amplio equipo de investigadores, tras una revisión bibliográfica sistemática y piloteadas en una institución similar. Los focos centrales de los instrumentos y participantes se observan a continuación (tabla 1).

TABLA 1. Instrumentos, categorías, participantes y número de participantes

Instrumento	Focos	Participantes	N.º participantes
Entrevista individual	<ul style="list-style-type: none"> • Características establecimiento: historia, trayectoria, funcionamiento y organización, cultura, gestión pedagógica • Trayectoria profesional y académica de los/as entrevistados/as • Funcionamiento departamental 	Director	1
		Jefes de Unidad Técnico-Pedagógica	1
Entrevista individual	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de trabajo y recursos disponibles en departamentos • Demandas de liderazgo y funciones • Recursos relacionales utilizados • Influencia de las interacciones sociales y prácticas que modelan el sentido de agencia en los jefes de departamentos 	Jefe Departamento Lenguaje	1
		Jefe Departamento Matemáticas	1
Entrevista grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento del liceo y departamento respectivo • Prácticas y estilo de liderazgo del jefe del departamento • Relevancia e influencia del trabajo departamental en prácticas de enseñanza • Cultura escolar y atribuciones respecto al tipo de cultura • Estructura de interacción social entre distintos cargos y alcances 	Docentes Departamento Lenguaje	6
		Docentes Departamento Matemáticas	7

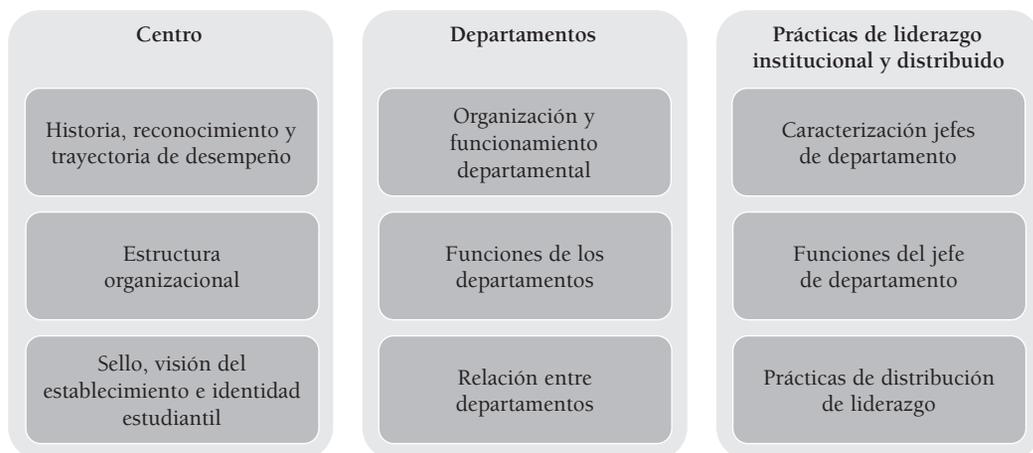
Instrumento	Focos	Participantes	N.º participantes
Observación no participante reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Propósitos • Temas de conversación • Artefactos de mediación • Distribución del trabajo 	Reunión jefes UTP-jefes departamentos	12
		Reunión Departamento Lenguaje	6
		Reunión Departamento Matemáticas	6
Cuestionario análisis redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A quién acude cuando necesita averiguar algo sobre su trabajo? • ¿Con quién colabora en temas de enseñanza? • ¿Con cuánta frecuencia el trabajo con el jefe de departamento aumenta su motivación por mejorar su enseñanza? 	Jefes de Departamento Lenguaje-Matemáticas	2
		Docentes Departamento Lenguaje	5
		Docentes Departamento Matemáticas	6

Fuente: elaboración propia.

Para el cuestionario se efectuó un análisis de redes sociales presentado en sociogramas, vislumbrándose actores y sus relaciones (Smith *et al.*, 2018), contruidos según la frecuencia de interacciones entre docentes, identificándose distintos grados de centralidad (alto si se relacionan con muchos/as docentes/as y bajo en caso contrario).

La información cualitativa fue analizada por dos investigadoras a través de Atlas.ti, siguiendo metodológicamente la teoría fundamentada (Straus y Corbin, 2002). Luego, se trianguló el análisis para fortalecer la validez del estudio (Noreña *et al.*, 2012) y se contó con un libro de 42 códigos construido por el equipo de investigación amplio, desplegados en 3 categorías y 9 subcategorías visibles a continuación:

FIGURA 1. Categorías de análisis instrumentos cualitativos



Fuente: elaboración propia.

Resultados

Centro

Historia, reconocimiento y trayectoria de desempeño

Este liceo municipal, ubicado al norponiente de Santiago, tiene una década de existencia, imparte enseñanza secundaria polivalente, cuenta con 874 alumnos (en cursos de 40 estudiantes), 45 docentes y 17 asistentes de la educación, cuyo índice de vulnerabilidad escolar (IVE) corresponde al 80%.

Su trayectoria, según el índice de desempeño educacional (IDE) (Valenzuela *et al.*, 2016), muestra un aumento sostenido, ubicándose en el 7% de centros con mejor desempeño del país en 2017. Su desempeño en el Sistema de Medición de la Calidad Educativa (SIMCE) en Lenguaje y Matemáticas indica resultados superiores a instituciones similares del país. Su efecto “escuela” para el periodo 2010-2012 logró 11.9 puntos más que el puntaje promedio de colegios similares en la prueba SIMCE de lectura de 2.º medio, y 29.6 puntos en la de matemáticas.

Estructura organizacional

El equipo directivo posee un director con posgrados en Currículum y Liderazgo, seleccionado por la Alta Dirección Pública, una jefa de la Unidad Técnica-Pedagógica (UTP) científica-humanista, una jefa de Unidad Técnica-Pedagógica técnico profesional, un inspector general, una encargada de convivencia, una encargada de enlace con el sostenedor, una orientadora y una coordinadora bicentenario.

Identidad, visión institucional e identidad estudiantil

El propósito del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del liceo busca una educación de calidad, desde una cultura de altas expectativas y

excelencia académico-formativa, siendo su principal identidad:

El proyecto educativo dice que este es un colegio academicista (entrevista individual director).

Para los docentes es una institución exigente, aunque destacan que:

Lo importante es que los niños aprendan, ¿ya?, más que saquen un puntaje SIMCE y PSU, eh, sino que [...] desarrollen las habilidades que les van a permitir tener un buen desempeño en lo académico, en lo laboral (entrevista grupal docente de Lenguaje).

Se valora el aprendizaje más allá de los resultados numéricos:

Cuando yo llegué acá el director me dijo “acá se le da prioridad a la calidad y no a la cantidad de... de lo que se enseña” (entrevista individual jefa Departamento Matemáticas).

Los resultados de la encuesta sobre cultura organizacional (Hargreaves, 1994) sobre la visión estratégica (figura 2) muestra la alineación entre equipo directivo-docentes respecto al PEI.

El director indica que el profesorado se identifica con el PEI y pocos lo cuestionan:

Tenemos un grupo de profesores muy reducido que de repente encuentran que el colegio es muy academicista, que deberíamos tener más talleres extraprogramáticos, que los alumnos deberían pintar más, deberían tener más deporte. Entonces ahí yo les paro el carro, les digo “mira cuando yo te entrevisté, cuando tú estabas sentado en mi oficina, te dije esta es la línea del colegio, y tú aceptaste trabajar acá (entrevista individual director).

Sobre el estudiantado, este proviene de variadas zonas, pues no existe la selección de estudiantes para asegurar buenos resultados, sino que estos responden a las prácticas del

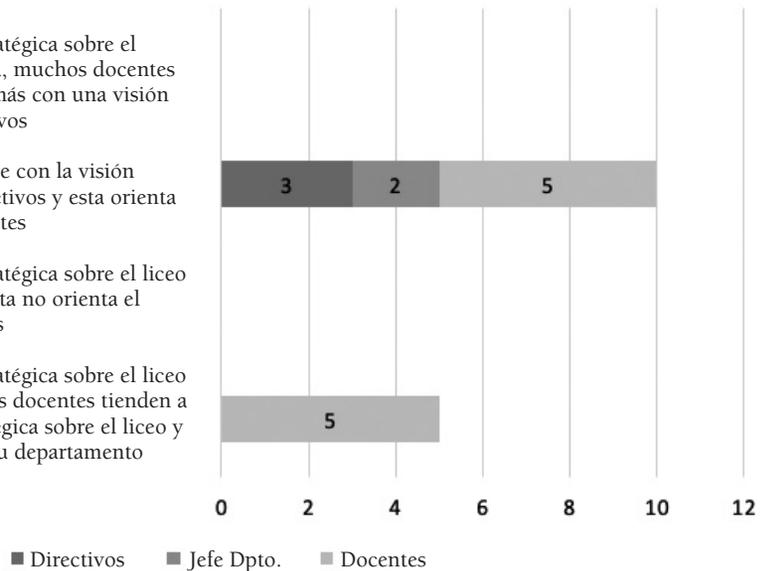
FIGURA 2. Visión estratégica

Aún cuando existe una visión estratégica sobre el liceo y sus objetos que es conocida, muchos docentes no la comparten, identificándose más con una visión personal sobre el liceo y sus objetivos

Los docentes tienden a identificarse con la visión estratégica sobre el liceo y sus objetivos y esta orienta el quehacer cotidiano de los docentes

Aún cuando existe una visión estratégica sobre el liceo y sus objetivos que es conocida, esta no orienta el quehacer cotidiano de los docentes

Aún cuando existe una visión estratégica sobre el liceo y sus objetivos que es conocida, los docentes tienden a identificarse con una visión estratégica sobre el liceo y sus objetivos que emergen desde su departamento



Fuente: elaboración propia.

establecimiento. No obstante, se indica como característica:

Que son alumnos normales [...]. Ahora, a este colegio postula el estudiante que efectivamente tiene un poco más de ganas de llegar a la universidad o de tener un buen técnico profesional (entrevista individual director).

No es que nosotros hayamos partido este año con el trabajo de departamento. Este año lo formalizamos en un espacio, en un tiempo, con una planificación en donde ya no es que nosotros se la damos al jefe de departamento, sino que más bien ellos han ido construyendo el tema del protocolo, de la planificación, de los objetivos, de las metas, de las actividades y de las acciones del departamento (entrevista individual director).

Departamentos

Organización y funcionamiento departamental

El Departamento de Lenguaje posee siete integrantes y Matemáticas ocho. Ningún docente pertenece al equipo directivo y sobre su institucionalización se señala que:

Solicitábamos poder reunirnos con nuestro departamento, porque [...] era siempre conversación de pasillo, nada formal, eh, algo muy, muy a la rápida (entrevista individual jefa Departamento Matemáticas).

Además, lo siguiente:

Sobre el funcionamiento, los departamentos disponen de una hora de trabajo semanal para sesionar el trabajo pedagógico, planificaciones, evaluaciones, retroalimentación, análisis de casos, coordinación de estrategias didácticas y observación de pares, estructurándose a base de pautas que indica Dirección, a partir del diálogo y decisión que conjuga lineamientos docentes y directivos. Guían estas reuniones los jefes de departamento que, pese a la importancia de este espacio, indican que:

Es la debilidad [...] la cosa del tiempo, siempre estamos como agobiadas como departamento, porque siempre hay muchas cosas que

hacer (entrevista individual jefa Departamento de Lenguaje).

A estas reuniones no asisten miembros del equipo directivo, dada la confianza en el cuerpo docente:

Yo agradezco la sinceridad de que se diga aquí, porque eso significa que hay una confianza de saber que lo que se va a decir aquí no va a salir a otro lado (observación no participante docente Departamento de Lenguaje).

Aunque se indica que:

También hay un poco de guía por debajo, tampoco es que los hemos dejado solos y ellos hacen lo que quieran (entrevista individual director).

Funciones de los departamentos

El objetivo de los departamentos es liderar el proceso pedagógico de su asignatura, centrándose en el monitoreo de los avances curriculares. Para ello, se identifican distintas funciones.

- Observación y retroalimentación en aula: práctica sistemática y transversal para desprivatizar las prácticas pedagógicas y su evaluación formativa, basada en la observación de aula de directivos y pares docentes. Es un espacio de crecimiento para los involucrados por la retroalimentación, la que presenta inconvenientes por los plazos para entregarla a sus pares, dada la presión por alcanzar logros académicos.
- Articulación transversal y decisiones sobre la enseñanza-aprendizaje: aunque cada docente tiene el espacio para tomar decisiones pedagógicas, el trabajo colaborativo permite el intercambio y la retroalimentación:

Hay dos profesores que hacen segundos medios distintos, pero se van tratando de colocar de acuerdo para ir al mismo ritmo,

para compartir guías, para compartir pruebas... o cómo se está enseñando. “Oye, dime tú cómo estai’ enseñando esto, porque a mí no me está funcionando” (entrevista individual jefa Departamento Matemáticas).

- Gestión evaluativa de aprendizajes: esta función se refleja en el análisis de resultados estudiantiles y equipos docentes, basado en la retroalimentación. Se trabaja diseñando planes de mejora y remediales para elevar los resultados obtenidos, reportándose con informes.

Relaciones interdepartamentales

La estructura y prácticas interdepartamentales constituyen un espacio de coordinación y aprendizaje. Por ello, se estableció un horario protegido para reuniones entre jefas de UTP con jefes de departamentos, de tres horas, para profundizar en temáticas de trabajo colaborativo, comunidades de aprendizaje, reflexión pedagógica y compartir experiencias para el desarrollo profesional directivo-docente, reconociéndose desde UTP la necesidad de guiar el trabajo de jefaturas departamentales al tratar de:

Formar un poco a los profesores y de a poco ir empoderándolos de su rol, y quizás con el tiempo distribuir más estas labores (entrevista individual jefa UTP).

La participación interdepartamental se refleja en actividades donde convergen docentes de distintas asignaturas, como el Día del Libro, también para procesos decisionales, como expresa el director:

Hay decisiones que se han tomado, por ejemplo, para el departamento de Lenguaje, pero con la opinión de todos los otros jefes de departamento.

Estas instancias son valoradas:

Me han servido para conocer la experiencia de otras jefaturas de departamento... o sea, para conocer cómo trabaja el Departamento de

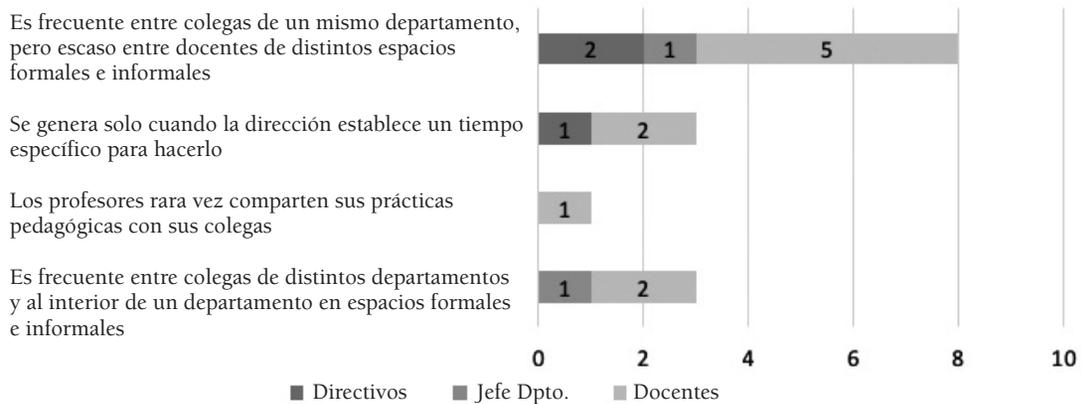
Matemáticas, [...] de Historia... para que cada uno también comparta sus experiencias (entre- vista individual jefa Departamento Lenguaje).

La práctica de observación y retroalimentación en aula entre pares cuenta con pautas formativas, centradas en producir comentarios positivos, constructivos y propuestas de mejora, fortaleciendo la noción de comunidades de aprendizaje

e interdisciplinariedad fomentada desde Dirección y valorada por docentes.

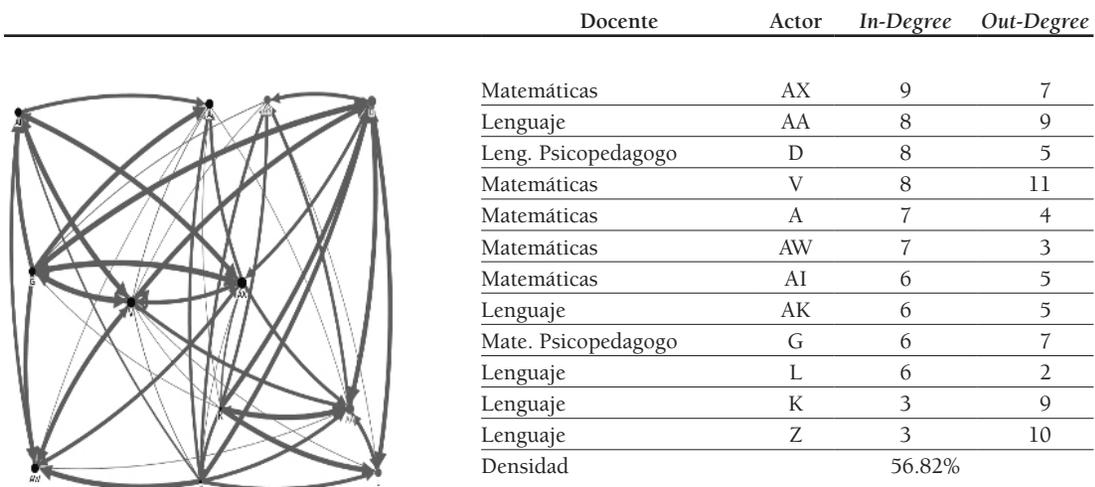
Pese a esta intencionalidad de trabajo interdepartamental, que es un proceso en curso, en las figuras 3 y 4 se logra observar que las relaciones entre docentes del mismo departamento son más fuertes que entre docentes de distintos departamentos.

FIGURA 3. Intercambio de prácticas



Fuente: elaboración propia.

FIGURA 4. Sociograma de interacciones entre docentes por temas de mejora escolar



Fuente: elaboración propia.

Las medidas de centralidad y densidad del análisis de redes sociales (Sanz, 2003) de las interacciones entre integrantes de ambos departamentos se grafican en una matriz (listado de docentes y frecuencia de interacciones) de respuestas de doce profesores y sus respectivas jefaturas. Así, se obtienen dos subgrupos que interactúan entre ellos: los docentes representados con azul oscuro, integrado por todos los docentes de Matemáticas y 2 de Lenguaje (K y Z), y los representados en azul claro, conformados por los restantes 4 docentes de Lenguaje (AA, D, L y AK). La colaboración de docentes en los departamentos, según la medida de densidad de ARS, se cuantificó con una valoración de aproximadamente el 57%.

Prácticas de liderazgo institucional y distribuido

Figura del jefe de departamento y sus lineamientos institucionales

Los jefes de departamento son los encargados de liderar procesos departamentales, transmitir la relevancia de los procesos pedagógicos disciplinares a docentes y desplegar la noción de altas expectativas. Además, deben ser líderes para los docentes, llevar el discurso institucional y pedagógico del equipo directivo al departamento y funcionar como puente entre Dirección y docentes. Por eso, la importancia de empoderarlos:

Ustedes son líderes educativos, todos, el profesor en el aula con sus estudiantes, ¿verdad? Yo, como jefa de UTP, también, y ustedes son jefes de departamento, por lo tanto, instalar esas prácticas en los profesores es función de todos, pero principalmente de ustedes (observación no participante jefa de UTP).

El nombramiento de jefaturas depende del director, quien considera a los docentes validados por sus pares en su disciplina, con capacidades organizativas y relacionales como docente par,

con buenos resultados en su evaluación docente y de sus estudiantes en pruebas estandarizadas. Los objetivos del cargo son fijados por el equipo directivo y alineados con metas del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), señalándose que:

No se determinan de manera punitiva, sino que también [se] determinan en base [...] al trabajo con los jefes de departamento (entrevista individual director).

Existe confianza en estas jefaturas desde Dirección, cuyo lema de liderazgo es delegar, controlar y crear confianza. Al respecto, las jefaturas indican:

Yo siento que tengo harto respaldo y respaldan hartos mi trabajo, o sea, siempre me siento como con la confianza de ir y plantearles cualquier situación... y siempre [...] he encontrado apoyo (entrevista individual jefa Departamento Lenguaje).

La verdad es que cada vez que necesito el apoyo de ellos, tengo la libertad de ir a hablar con cualquiera de ellos [...] siempre recibo una respuesta positiva (entrevista individual jefa Departamento Matemáticas).

Funciones del jefe de departamento

1. Funciones curriculares y pedagógicas: incluye liderar la alineación vertical del currículo implementado en los cursos, la alineación horizontal del currículo entre docentes que enseñan cursos de un mismo nivel, la evaluación interna y externa de los estudiantes, el análisis de resultados, planificar prácticas y preparar informes y buscar estrategias para mantener o mejorar puntajes de pruebas estandarizadas, visto como presión:

[Pienso] cómo voy a pasar el... el puntaje que obtuve eh... el año anterior, porque igual fue hartos (entrevista individual jefa Departamento Matemáticas).

2. Funciones administrativas: implica planificar y dirigir las reuniones semanales, preparar informes, actas y registros solicitados por Dirección, coordinar diversas actividades pedagógicas y los tiempos para cumplir funciones que no pueden resolverse en el tiempo asignado, además de recordar compromisos y metas:

Les voy avisando a todos en general, que hay que hacer esto, que las pruebas de nivel [...] entonces también soy como una ayuda de memoria (entrevista individual jefa Departamento Matemáticas).

3. Funciones de liderazgo: implica apoyar la labor pedagógica de pares, lo que evidencia un liderazgo desplegado. Son los encargados de promover y potenciar procesos metacognitivos entre docentes, mediante el diálogo efectivo:

En calidad de jefa no impongas tu opinión, sino que los invites al diálogo, que muestres tus experiencias, a partir de tus propios ejemplos, de las cosas que a ti te han resultado y lo que no (entrevista individual jefa Departamento Matemáticas).

Por eso, es vista con un creciente protagonismo:

Este año [...] el jefe de departamento ha tenido una labor mucho más protagónica de cooperación con UTP... hemos tenido que observar clases, apoyar a profes nuevos, [...] apoyar la labor pedagógica de los profes, [...] también el aspecto humano de cómo se van sintiendo respecto de las clases que vamos a ir a observar (entrevista individual jefa Departamento Lenguaje).

Por todo, son considerados como líderes pedagógicos que ayudan a identificar necesidades de sus departamentos, para cooperar en la toma de decisiones con la Dirección:

Yo les he dicho mucho a los jefes de departamento: “Finalmente, lo que yo quiero como

director es que ustedes me transmitan lo que quieren los profes” [...] que me digan cuáles son sus necesidades (entrevista individual director).

Esto es un avance, pues anteriormente los jefes solo transmitían información desde los departamentos a UTP y viceversa.

4. Funciones de desarrollo profesional: implica generar oportunidades de desarrollo profesional a nivel de pares sobre temas propuestos por UTP. La observación no participante, efectuada cuando se reflexionaba sobre la retroalimentación entre pares, concluyó con un decálogo de elementos esenciales para su desarrollo.

5. Funciones sociales: incluye velar y resguardar el buen clima laboral y pedagógico entre miembros del equipo y entre estudiantes, además de preocuparse por el desarrollo socioafectivo de sus colegas.

Prácticas decisionales institucionales-sectoriales

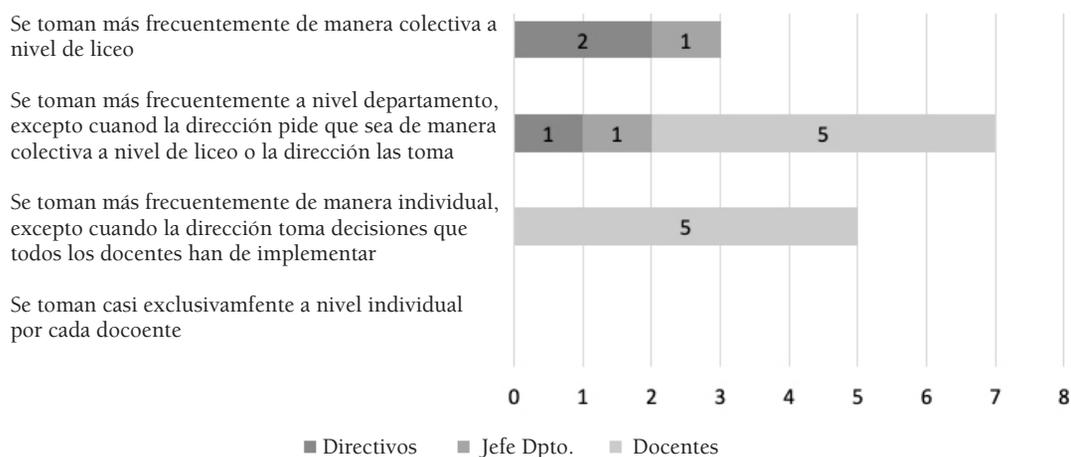
Al establecer la estructura departamental, jefaturas y funciones, las decisiones de lineamientos pedagógicos institucionales

Las toman ellas [jefas UTP]. Lo conversamos a puertas cerradas. Hay veces que hemos discutido algunos lineamientos, con los cuales yo no he estado de acuerdo [...] pero finalmente siempre han tomado buenas decisiones (entrevista individual director).

Igualmente, el liderazgo del director es un apoyo activo a la enseñanza, pues constantemente visita las aulas para observar el desempeño de profesores, práctica denominada “paseo pedagógico”:

Tengo instalado acá el paseo pedagógico, que lo hace todo el equipo en cualquier momento del día, vamos, nos paseamos por el aula, yo me meto... [...] está tan normalizado que el director entre a la sala de clases que la jefa de

FIGURA 5. Decisiones pedagógicas



Fuente: elaboración propia.

UTP, que al profesor ya no le sorprende (entrevista individual director).

Además, los jefes de departamento indican autonomía en las decisiones curriculares, administrativas y pedagógicas, cuando estas son menores:

Van desde Dirección, de Dirección a UTP, UTP las... las explica en una reunión que hacen todos los jefes de departamento y luego eso nos traspasan a nosotros, [...] pero también nos dejan algunos espacios para tomar nuestras propias decisiones (entrevista individual jefa Departamento Lenguaje).

Así, las decisiones de estas jefaturas radican en asuntos pedagógicos y organizacionales, el resto pasa por directivos, como evidencian los resultados en la figura 5 de la encuesta de cultura escolar (Hargreaves, 1994) sobre las decisiones pedagógicas.

Discusión y conclusiones

Con relación al objetivo de caracterizar factores internos de mejora escolar, de liderazgo directivo y estrategia institucional que median para el

desarrollo de la departamentalización, cabe referir que el centro incrementó los resultados de aprendizajes en Lenguaje y Matemáticas en seis periodos SIMCE, evidenciando una mejora creciente, sostenida y simétrica. Logro atribuible en parte a la adhesión de docentes y directivos a la práctica de valores del PEI, destacándose la dedicación de las jefaturas y docentes para mejorar sus prácticas pedagógicas, factores internos del ecosistema de mejora escolar (Montecinos, 2021). Aunque el equipo directivo lo conforman siete profesionales, sus funciones están delimitadas, favoreciendo la distribución de liderazgos (Harris y DeFlaminis, 2016) en decisiones escolares. Además, la formación del director más su experiencia institucional permiten centrar sus esfuerzos en procesos de gestión del aprendizaje en estudiantes (Robinson, 2016), evidenciándose un liderazgo instruccional en dimensiones estructurales de metas escolares, su comunicación, supervisión y evaluación del currículo y protección de clases (Hallinger y Wang, 2015). Ámbitos de acción directiva que según Lipscombe *et al.* (2021) permiten mayor centralidad en funciones pedagógicas y aprendizaje profesional de líderes medios. La dupla técnica-pedagógica directiva es un apoyo para la implementación departamental y el acompañamiento de jefaturas, lo

que favorece sinergias para el cumplimiento de propósitos curriculares en modalidades de enseñanza secundaria, abordadas desde una formación general (CH) y diferenciada (TP). Estrategia de gestión directiva que posibilita deshacer un nudo crítico en modalidades de enseñanza polivalente (Sepúlveda y Valdebenito, 2019).

La Dirección es quien decide, conforme a criterios estratégicos, incrementales (Macbeath, 2011) y promoción interna (Bellei *et al.*, 2020), la designación de jefaturas. Aunque el último criterio no es el más frecuente (Lipscombe *et al.*, 2021), en este caso asegura el conocimiento de la cultura institucional, legitimidad entre pares y desarrollo directivo que, ante un cambio directivo, posibilitaría un liderazgo sostenible y ampliado (Fink, 2019). El conocimiento organizativo y pedagógico situado de directivos sobre el contexto socio-educativo favorecen prácticas de liderazgo pedagógico y políticas de aseguramiento de la calidad de la enseñanza (Bellei *et al.*, 2016), concretándose en la institucionalización colaborativa docente para el fortalecimiento de prácticas pedagógicas.

Respecto del objetivo de describir condiciones estructurales y factores organizativos de la departamentalización, cabe señalar que la estructura departamental es una manifestación más de institucionalización de procesos para la mejora, pues antes tenía un carácter más nominal que formal, aunque las condiciones de operación para su funcionamiento son limitadas. Sin embargo, la existencia de factores como el liderazgo instruccional, la distribución del liderazgo, la cultura escolar colaborativa y las altas expectativas de logro favorecen que la estructura departamental y los liderazgos medios se potencien (Melville y Wallace, 2007; García-Martínez y Martín-Romera, 2019). En ambos departamentos existen interacciones sociales colaborativas moderadamente densas (Sanz, 2003), más propias de un liderazgo distribuido que focalizado (Ahumada *et al.*, 2017) o múltiple (De Lima, 2008). Los

docentes interactúan para compartir recursos de enseñanzas y prácticas pedagógicas con pares del mismo departamento, siendo incipiente la interacción con miembros de otros departamentos, a no ser que las jefaturas medien, constatado en la dimensión de intercambio de prácticas docentes en la cultura departamental (Hargreaves, 1994).

Las principales funciones de jefaturas departamentales se concentran en actividades de monitoreo y evaluación en la planificación curricular, lo que Araya (2015) identifica como gestión académica, complementándose con acciones de coordinación (Bielecka, 2015). No obstante, la desprivatización de prácticas docentes en el aula, su observación y retroalimentación enmarcan funciones de líderes medio en casi la totalidad de las tareas (Flückiger *et al.*, 2015) y las acciones de las jefaturas corresponden a aspectos funcionales como trabajar en equipo y ser un modelo docente para sus pares (Busher, 2005). Los jefes de departamento, entonces, como líderes medios y enmarcados en el lineamiento institucional de mejora, promueven el diálogo y reflexión de la práctica pedagógica, impulsando la coconstrucción del conocimiento para el desarrollo profesional docente (Hargreaves, 2019). Esto, sumado a funciones administrativas y comunicacionales, suponen un sobreesfuerzo y voluntarismo que debería reconocerse e incentivarse dada la responsabilidad del cargo (departamentos y jefaturas). Se deben asegurar espacios, horarios y propósitos para potenciar la efectividad de las prácticas pedagógicas, mediante comunidades de aprendizajes (Tichnor-Wagner *et al.*, 2016), pues exigen mayor profundización en el trabajo entre pares (Aparicio y Sepúlveda, 2018).

Finalmente, la literatura reciente (Lipscombe *et al.*, 2021) destaca la relevancia de contribuir al conocimiento del liderazgo medio y docente en el contexto de distribución de liderazgo en organizaciones escolares. Tal contribución sobre la organización departamental, en este trabajo,

es limitado por las características del estudio de caso único y el contexto idiosincrático y sistémico en que se enmarca, pero los hallazgos permiten reflexionar sobre características clave de liderazgo, tanto institucionales como departamentales, para su evaluación contextual y adaptación.

Agradecimientos

Se agradece el financiamiento aportado por FONDECYT (proyecto n.º 1180687): “La contribución del liderazgo pedagógico de los jefes de departamentos disciplinarios en los procesos de mejora escolar en educación secundaria”.

Referencias bibliográficas

- Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Maureira, O. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe técnico n.º 7*. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Aparicio, C. y Sepúlveda, F. (2018). Análisis del modelo de Comunidades Profesionales de Aprendizaje a partir de la indagación en experiencias de colaboración entre profesores. *Estudios Pedagógicos*, 44(3), 55-73. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052018000300055>
- Araya, F. (2015). *Rediseño del rol y función del jefe de departamento de asignatura. Estudio de caso* [tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21526>
- Bellei, C., Contreras, M., Valenzuela, J. y Vanni, X. (2020). *El liceo en tiempos turbulentos. ¿Cómo ha cambiado la educación media chilena?* LOM Ediciones.
- Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X. y Contreras, D. (2016). *Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* LOM Ediciones.
- Bellei, C., Vanni, X., Valenzuela, J. y Contreras, D. (2015). Una mirada a los procesos de mejoramiento escolar en Chile. *Apuntes de Mejoramiento Escolar*, 2. Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE).
- Bennett, N., Woods, P., Wise, C. y Newton, W. (2007). Understandings of middle leadership in secondary schools: a review of empirical research. *School Leadership & Management*, 27(5), 453-470. <https://doi.org/10.1080/13632430701606137>
- Bielecka, J. (2015). *Las características de liderazgo intermedio en el departamento de inglés en un colegio particular privado de alto rendimiento académico* [tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/15788>
- Bisquerra, R. (2014). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational management*. SAGE Publications.
- Busher, H. (2005). Being a middle leader: exploring professional identities. *School Leadership & Management*, 25(2), 137-153. <https://doi.org/10.1080/13632430500036231>
- Day, C. (2015). *International successful school principals project (ISSP): multi-perspective research on school principals*. University of Nottingham.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Gu, Q., Brown, E. y Ahtaridou, E. (2011). *Successful school leadership: linking with learning and achievement*. McGraw-Hill Education.
- De Lima, J. (2008). Department networks and distributed leadership in schools. *School Leadership & Management*, 28(2), 159-187. <https://doi.org/10.1080/13632430801969864>
- De Nobile, J. (2017). Towards a theoretical model of middle leadership in schools. *School Leadership & Management*, 38(4), 395-416. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1411902>
- Diamond, J. y Spillane, J. (2016). School leadership and management from a distributed perspective: a 2016 retrospective and prospective. *Management in Education*, 30(4), 147-154. <https://doi.org/10.1177/0892020616665938>

- Escudero, J. (2011). El centro como lugar de aprendizaje docente. En A. Bolívar (coord.), *Monográficos escuela* (pp. 4-6). Wolters Kluwer España.
- Fink, D. (2019). Hacia un liderazgo sostenible, más profundo, más prolongado, más amplio. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 182-195. <http://dx.doi.org/10.14244/198271993071>
- Flessa, J., Bramwell, D., Fernández, M. y Weinstein, J. (2018). School leadership in Latin America 2000-2016. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 182-206. <https://doi.org/10.1177/1741143217717277>
- Flückiger, B., Lovett, S., Dempster, N. y Brown, S. (2015). Middle leaders: career pathways and professional learning needs. *Leading & Managing*, 21(2), 60-74. <https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/341889/FluckigerPUB3568.pdf?sequence=1>
- Fromm, G., Hallinger, P., Volante, P. y Wang, W. (2017). Validating a Spanish version of the PIMRS: application in national and cross-national research on instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 419-444. <https://doi.org/10.1177/1741143215617948>
- García-Martínez, I. y Martín-Romera, A. (2019). Potenciando la coordinación pedagógica a través del liderazgo de los mandos medios en educación secundaria. Revisión sistemática. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 71(2), 55-70. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2019.67324>
- Grootenboer, P., Edwards-Groves, C. y Rönnerman, K. (2015). Leading practice development: voices from the middle. *Professional Development in Education*, 41(3), 508-526. <https://doi.org/10.1080/19415257.2014.924985>
- Gurr, D. (2019). Panorama del liderazgo en escuelas de alta complejidad. En J. Weinstein y G. Muñoz (eds.), *Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural. Diez miradas* (pp. 19-70). Ediciones Universidad Diego Portales.
- Hairon, S., Wee, J. y Lin, T. (2014). Distributed leadership to support PLCs in Asian pragmatic Singapore schools. *International Journal of Leadership in Education*, 17(3), 370-386. <https://doi.org/10.1080/13603124.2013.829586>
- Hallinger, P. y Wang, W. (2015). *Assessing instructional leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Springer International Publishing.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: teachers' work and culture in the post-modern world*. Cassell.
- Hargreaves, A. (2019). Teacher collaboration: 30 years of research on its nature, forms, limitations and effects. *Teachers and Teaching*, 25(5), 603-621. <https://doi.org/10.1080/13540602.2019.1639499>
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2012). *Professional capital: transforming teaching in every school*. Teacher College Press.
- Harris, A., Jones, M., Ismail, N. y Nguyen, D. (2019). Middle leaders and middle leadership in schools: exploring the knowledge base (2003-2017). *School Leadership and Management*, 39(3-4), 255-277. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1578738>
- 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>
- Imbernón, F. (2001). La profesión docente ante los desafíos del presente y del futuro. En C. García (ed.), *La función docente* (pp. 27-45). Editorial Síntesis.
- Klar, H. (2012). Fostering department chair instructional leadership capacity: laying the groundwork for distributed instructional leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 15(2), 175-197. <https://doi.org/10.1080/13603124.2011.577910>
- Ko, J., Hallinger, P. y Walker, A. (2015). Exploring whole school versus subject department improvement in Hong Kong secondary schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(2), 215-239. <https://doi.org/10.1080/09243453.2014.882848>

- Krichesky, G. y Murillo, F. (2018). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. Un estudio de casos. *Educación XXI*, 21(1), 135-156. <https://doi.org/10.5944/educxx1.20181>
- Leithwood, K. (2016). Department-head leadership for school improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 117-140. <https://doi.org/10.1080/15700763.2015.1044538>
- Lipscombe, K., Tindall-Ford, S. y Lamanna, J. (2021). School middle leadership: a systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 20(10), 1-19. <https://doi.org/10.1177/1741143220983328>
- Macbeath, J. (2011). *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Área de Educación Fundación Chile.
- Melville, W. y Wallace, J. (2007). Metaphorical duality: High School subject departments as both communities and organizations. *Teaching and Teacher Education*, 23(7), 1193-1205. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.10.002>
- Montecinos, C. (2021). *Liderazgo en el ecosistema de la mejora escolar*. Celíder.
- Moolenaar, N. (2012). A social network perspective on teacher collaboration in schools: theory, methodology, and applications. *American Journal of Education*, 119(1), 7-39. <https://doi.org/10.1086/667715>
- Noreña, A., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J. y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274.
- Piot, L. y Kelchtermans, G. (2016). The micropolitics of distributed leadership: four case studies of school federations. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 632-649. <https://doi.org/10.1177/1741143214559224>
- Robinson, V. (2016). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio. En J. Weinstein (ed.), *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas* (pp. 45-80). Ediciones Universidad Diego Portales.
- Salleh, H. (2017). *The attractions and challenges of building teacher leaders* [conference session]. Educational leadership for a global society: challenges, dilemmas and ways forward.
- Sanz, L. (2003). Análisis de redes sociales o cómo representar las estructuras sociales subyacentes. *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, 7, 21-29. <http://hdl.handle.net/10261/1569>
- Sepúlveda, L. y Valdebenito, M. (2019). Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico-profesional: desafíos para el liderazgo. *Calidad en la Educación*, 51, 192-224. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.666>
- Sepúlveda, R. y Volante, P. (2019). Liderazgo instruccional intermedio: enfoques internacionales para el desarrollo docente en las escuelas chilenas. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(3), 341-362. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i3.11231>
- Sevilla, M. (2017). *Panorama de la educación técnica profesional en América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Smith, P., Trygstad, P. y Hayes, M. (2018). Social network analysis: a simple but powerful tool for identifying teacher leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 21(1), 95-103. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1195016>
- 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. <https://doi.org/10.14244/198271993070>
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Morata.
- Straus, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.

- Tichnor-Wagner, A., Harrison, C. y Cohen-Vogel, L. (2016). Cultures of learning in effective high schools. *Educational Administration Quarterly*, 52(4), 602-642. <https://doi.org/10.1177/0013161X16644957>
- Valenzuela, J., 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>
- Weinstein, J., Muñoz, G., Sembler, M. y Marfán, J. (2019). Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019). *Calidad en la Educación*, 51, 15-52. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.671>
- Wenner, J. y Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: a review of the literature. *Review of Educational Research*, 87(1), 134-171. <https://doi.org/10.3102/0034654316653478>

Abstract

Mid-level and institutional pedagogical leadership in Secondary Education: a case study

INTRODUCTION. Middle and distributed leadership serve as references in exploring strategies and practices of influence within teaching modalities that, by their nature and curricular specificity, are organized by departments. Such division of teaching work has frequently been the mode of organization in Secondary Education, being constituted through heads of subject departments and key interactive roles for improvement and change. **METHOD.** Through a unique case study based on interviews, observation, surveys and network analysis, dimensions of institutional and departmental leadership in mathematics and language subjects as well as associated factors are systematically and deeply examined, in the context of the institutionalization of disciplinary departments in a highly vulnerable Chilean municipal High School, which over a decade has progressively improved student learning. **RESULTS.** The results obtained show dimensions of instructional leadership, an intermediate structure of interdepartmental coordination, manifestations of collaborative culture that favor the distribution of leadership, institutional pedagogical guidelines for professional learning communities, roles of department heads as linkers and middle leaders. **DISCUSSION.** The findings are consistent with dimensions of school leadership and factors associated with improved school effectiveness. However, concerning decisions about the distribution of leadership, unlike the centrality promoted by the school management, is conceived as both roles and functions in a strategic and synergistic way within the organizational structure. This progressively favors the leadership of department heads as middle leaders when interacting with their peers, evidencing a more distributed leadership than focused on their departmental functions.

Keywords: *Leadership, Distributed leadership, Department Heads, School improvement, Secondary schools.*

Résumé

Leaderships moyen et d'institutions pédagogiques dans les écoles secondaires : étude de cas

INTRODUCTION. Les leaderships moyen et partagé constituent des référents pour explorer des stratégies et des pratiques influentes pour des modalités d'enseignement qui, par leur nature et la spécificité de leurs programmes, sont organisées par les départements pédagogiques. Cette division du travail pédagogique a souvent été le mode d'organisation des établissements secondaires, se constituant par différents conseillers pédagogiques et des rôles d'interaction essentiels pour l'amélioration et le changement. **MÉTHODE.** À travers l'étude de cas uniques et par le biais des entretiens, l'observation et l'analyse des réseaux, on examine de manière systématique et profonde les dimensions du leadership institutionnel, des départements de Mathématiques et de Langues, ainsi que les facteurs y associés, dans le contexte d'institutionnalisation des départements pédagogiques dans un lycée polyvalent municipal chilien au fort degré de vulnérabilité scolaire où l'apprentissage des étudiants s'est amélioré progressivement au fil des dix dernières années. **RÉSULTATS.** Les résultats obtenus mettent en évidence les dimensions d'un leadership pédagogique, une structure intermédiaire de coordination entre les départements pédagogiques, des manifestations d'une culture collaborative favorisant la création de communautés d'apprentissage entre les enseignants, les rôles des conseillers pédagogiques en tant qu'intermédiaires et leaders moyens. **DISCUSSION.** Les découvertes sont consistantes avec la dimension du leadership scolaire et les facteurs associés à l'amélioration de l'efficacité scolaire. Cependant, en ce qui concerne les décisions sur la répartition du leadership, contrairement à la centralité qui existe généralement dans les établissements autour de la direction, dans ce cas-là la structure organisationnelle est conçue en mobilisant des rôles et des fonctions d'une façon plus stratégique et synergique. Or, les conseillers pédagogiques sont incités à jouer un rôle en tant que leaders moyens en identifiant parmi eux, dans l'interaction entre paires, un leadership plutôt partagé que focalisé sur leurs fonctions pédagogiques.

Mots-clés : *Leadership, Leadership partagé, Directeurs de département, Amélioration des enseignements, enseignement secondaire.*

Perfil profesional de los autores

Oscar Maureira Cabrera (autor de contacto)

Profesor, magíster en Educación, mención Gestión Educacional y doctor por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor titular de Escuela de Investigación y Posgrado e integrante del grupo de investigación Liderazgo y Colaboración para la Mejora Educativa del Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa (CITSE) de la Facultad de Educación de la Universidad Católica Silva Henríquez, Chile. Su línea de investigación principal es en dirección y liderazgo educativo. Sus últimas publicaciones y proyectos se han concentrado en la perspectiva del liderazgo distribuido.

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

Correo electrónico de contacto: omaureir@ucsh.cl

Dirección para la correspondencia: Universidad Católica Silva Henríquez, General Jofre, 462. Santiago, Chile.

Carla Guíñez Gutiérrez

Socióloga, magíster en Educación con mención en Gestión y Liderazgo Pedagógico de la Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH). Profesora adjunta de investigación educativa del Instituto Interdisciplinario en Pedagogía y Educación de la UCSH. Asistente de investigación cualitativa en proyectos de investigación en educación y pedagogía, Chile.

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9691-6467>

Correo electrónico de contacto: cguíñez@ucsh.cl

Camila Lizama Zamora

Socióloga de la Universidad de Chile. Experiencia en investigación cualitativa en salud, discapacidad, y educación. Asistente de investigación interlíneas del Centro de Investigación para la Transformación Socioeducativa (CITSE) de la Escuela de Investigación y Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Católica Silva Henríquez, Chile.

Código ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3191-3561>

Correo electrónico de contacto: camila.lizama@ug.uchile.cl