



LIDERANDO LA MEJORA DESDE EL DEPARTAMENTO DE LENGUAJE: UN ESTUDIO DE CASO.¹

LEADING IMPROVEMENT FROM THE LANGUAGE DEPARTMENT: A CASE STUDY

Oscar Julio Maureira (*)
Camila Belén Lizama Zamora
Universidad Católica Silva Henríquez
Centro para la Transformación SocioEducativa (CITSE)

Mauricio Andrés Gajardo Garrido
Agencia de Calidad de la Educación

Resumen

En Chile e Iberoamérica la atención en el conocimiento sobre liderazgo se ha puesto en la dirección escolar, aunque existen asimetrías sobre este según niveles de educación, modalidades de enseñanza o unidades organizativas que se estudien. El presente trabajo aporta a la comprensión del liderazgo medio del jefe del Departamento de Lenguaje de un liceo polivalente de alto desempeño escolar e índice de vulnerabilidad, que ha institucionalizado la departamentalización disciplinaria. Mediante un enfoque descriptivo e interpretativo, basado en estudio de caso, se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores clave y observación no participante del trabajo departamental. Los resultados indican que la institucionalización del cargo responde al interés de la Dirección por fortalecer la colaboración docente y empoderar liderazgos medios. Como conclusión, se reconoce la potencialidad del quehacer departamental para mejorar la práctica docente, liderazgo pedagógico de jefatura para el desarrollo profesional docente situado y organizativo en la enseñanza-aprendizaje del lenguaje.

Palabras clave: Liderazgo educativo; enseñanza secundaria; docente de secundaria; rendimiento escolar; política educativa.

Abstract

In Chile and Latin America, leadership knowledge has been focused on school management, although there are asymmetries in this area, depending on the level of education, teaching modalities or organizational units in which it is studied. The present work contributes to the understanding of the middle leadership of the head of the Language Department of a polyvalent high school with a high school performance and vulnerability rate, which has institutionalized the disciplinary departmentalization. Through a descriptive and interpretative approach, based on a case study, semi-structured interviews with key actors and non-participant observation of departmental work were conducted. The results indicate that the institutionalization of the position responds to the interest of management in strengthening teacher collaboration and empowering middle leadership. In conclusion, the potential of departmental work to improve teaching practice is recognized, as well as the pedagogical leadership of the head of department for situated and organizational professional development in the teaching-learning of language.

Keywords: Educational leadership; secondary education; secondary school teacher; school performance; educational policy.

(*) Autor para correspondencia:
Oscar Julio Maureira
Universidad Católica Silva Henríquez
Gral. Jofré 462, Santiago, Región
Metropolitana
Correo de contacto: mmunozj@uc.cl

©2010, Perspectiva Educacional
[Http://www.perspectivaeducacional.cl](http://www.perspectivaeducacional.cl)

RECIBIDO: 29.07.2020
ACEPTADO: 27.09.2021
DOI: 10.4151/07189729-Vol.60-Iss.3-Art.1158

¹ Se agradece el financiamiento aportado por FONDECYT (Proyecto N° 1180687): La contribución del liderazgo pedagógico de los jefes de departamentos disciplinarios en los procesos de mejora escolar en educación secundaria.

1. Introducción

Actualmente, es irrefutable la importancia del liderazgo en escuelas y su relación con la mejora (Bolívar, 2020; García-Garnica & Martínez-Garrido, 2019; Weinstein, Muñoz, Sembler & Marfán, 2019). Sin embargo, referir liderazgo medio en instituciones educativas chilenas implica develar roles existentes sin una definición clara de tareas en la política pública, en contraste con funciones directivas docentes (Cancino & Vera, 2017).

Desde el punto de vista de las leyes asociadas al ejercicio profesional docente en Chile, en el Decreto con Fuerza de Ley 1 del actual estatuto docente (Ministerio de Educación, 1997), se señala como funciones de los profesionales de la educación la docente directiva, docente y las diversas funciones técnico-pedagógicas de apoyo. La primera, en el ámbito directivo superior y técnico-pedagógico, tiene relación con la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación, que conlleva tuición y responsabilidades adicionales directas sobre el personal del establecimiento. La segunda está vinculada directamente con los procesos sistemáticos de enseñanza y educación. Y la tercera refiere a actividades curriculares no lectivas, anexas a la función docente lectiva tales como jefaturas de departamentos de asignaturas y de cursos.

Respecto a la Política de Desarrollo Profesional Docente (Ley 20.903) correspondiente al Ministerio de Educación (2016), es inexistente explícitamente la referencia a la función de jefatura de departamento como parte de algún hito de desempeño o como vía de acceso plausible a la función docente directiva. Asimismo, en la literatura especializada el conocimiento sobre sus funciones, competencias y desarrollo es escaso (Klar, 2012). No obstante, existen autores que permiten orientar, por medio de revisiones de literatura, cómo situar y caracterizar esta figura de liderazgo medio o intermedio (Cortez & Zoro, 2016; Sepúlveda & Volante, 2019). El reciente estudio de Bellei, Contreras, Valenzuela y Vanni (2020) sobre liceos en Chile destaca que una de las prácticas de directores en la educación secundaria, a diferencia de los de primaria, tiene que ver con la extensión y profundidad de distribución de liderazgos, sobre todo en relación a las responsabilidades compartidas con los líderes medios.

Considerando que la presente investigación se enmarca en un proyecto más amplio, cuyo propósito es examinar el aporte de los departamentos disciplinarios a la mejora escolar, es que este estudio aborda características del rol de jefatura para el caso del Departamento de Lenguaje, dada su relevancia y conexión con múltiples aprendizajes, contextualizado en un liceo polivalente municipal del norponiente de Santiago, con alto desempeño escolar según el Índice de Desempeño Educativo (IDE) de Valenzuela, Bellei y Allende (2016), Agencia de Calidad de la Educación (2018) y alto Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) acorde a la Junta Nacional de

Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB, 2018). Esto, a través de la exploración de elementos, orientaciones y características particulares del desempeño y rol de jefe del Departamento de Lenguaje, bajo la metodología de un estudio de caso, considerando el origen y finalidad del rol, la caracterización de este cargo, y las orientaciones del jefe de departamento en la gestión y proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución.

1.1. Departamentalización

La revisión de Leithwood (2016) sobre los departamentos disciplinarios revela que estos poseen un efecto plausible, superior al efecto escuela, en la mejora de los aprendizajes. Igualmente, Day et al. (2011) precisan que los centros de enseñanza secundaria que mejoran poseen departamentos disciplinarios y jefaturas que facilitan tal proceso. No obstante, pueden existir departamentos efectivos en instituciones secundarias infectivas y viceversa (Ko, Hallinger & Walker, 2015).

El concepto de departamento definido por Koontz, Weihrich y Cannice (2016) se asocia a un área delimitada de una organización en la que un encargado legitima su autoridad en función de objetivos organizativos comunes, en tanto que para Robbins y Coulter (2018) corresponde a un resultado de la división del trabajo en tareas y áreas específicas que permiten asignar actividades y responsabilidades, tanto coordinando eficientemente diversas acciones como agrupando trabajos en unidades organizativas más pequeñas, por medio de la distribución y optimización de recursos organizacionales.

La agrupación de personas para realizar tareas coordinadas es la esencia de lo que se denomina “organización mediante departamentos”, y el fundamento por el cual se agrupan estas tareas es lo que se ha designado como “departamentalización” (Robbins & Coulter, 2018). La manera como se aplique esta departamentalización dependerá de las características propias de la organización, así como de los objetivos específicos que se busquen. En el ámbito educacional, una primera aproximación al concepto de departamento surge en las universidades con la idea de facultad, que luego deviene en el departamento como una forma de organizar al profesorado por disciplinas afines (Martin Ibarra, 1998).

En la educación secundaria, por su naturaleza curricular específica, a diferencia de la educación primaria, se destaca la posibilidad de desarrollar procesos de enseñanza mediante el trabajo en equipo, siendo relevante el departamento como una célula organizativa que tiende a concentrar el trabajo cooperativo docente. Sin embargo, la tendencia al aislamiento profesional del profesorado es también una característica propia de la realidad, destacándose nuevamente

la figura del departamento como una posibilidad de generar espacios colaborativos profesionales formales, que propicien la reflexión con un foco pedagógico al compartir tareas y responsabilidades ligadas al currículo, la enseñanza y su evaluación. Según García-Martínez (2019), probablemente es el espacio organizativo en que se desarrolla una subcultura, propia de la especialización de los docentes de educación secundaria, basada en la disciplina que enseñan y la construcción de su identidad.

Para Gairin (1999), la organización departamental toma forma según el foco de la reflexión docente del centro escolar; cuando esta se centra en el proceso de enseñanza-aprendizaje refiere a departamentos didácticos; cuando el foco es el ámbito formativo, se habla de equipos educativos, y alude a departamentos de orientación cuando la finalidad es la coordinación del programa de orientación.

Ahora bien, para que los departamentos puedan ser eficaces y eficientes requieren espacios definidos de funcionamiento, tiempos de trabajo delimitados, recursos humanos responsables, objetivos claros y medibles, ya sea a corto, mediano o largo plazo, compromiso de las diferentes unidades educativas, sentido de pertenencia a los objetivos trazados, entre otros (Tichnor-Wagner, Harrison & Cohen-Vogel, 2016). Así, los departamentos pueden considerarse unidades organizativas intermedias en la escuela, entendida de manera global y a nivel de aula (González, Nieto & Portela, 2003), que requieren de condiciones clave para su funcionamiento y, visiblemente, de un liderazgo competente que anime, integre y desarrolle su trabajo.

1.2. Liderazgo medio

El origen de líderes medios se encuentra en procesos de aprendizaje docente para la mejora escolar, pues en estos surgen profesores como actores críticos, que tienden a favorecer la instalación de prácticas docentes de calidad (Grootenboer, Edwards-Groves & Rönnerman, 2015; Leithwood, 2016). Se constituyen, según Wenner y Campbell (2017), en profesores “líderes” enmarcados en el liderazgo del docente (Harris, Ng, Jones & Thanh, 2017), pues interactúan de manera influyente dentro y fuera del aula. Bennett, Woods, Wise y Newton (2007) precisan que se han constituido en un rol que ha pasado por diversas denominaciones, desde profesores encargados a mandos medios, hasta referirse en la actualidad a líderes medios. Para Cortez y Zoro (2016) existirían dos ámbitos para delimitar tal influencia, una asociada a lo pedagógico, que en el caso del sistema chileno sería jefe de Unidad Técnica Pedagógica (UTP), jefe de ciclo y jefe de departamento. Otra, de carácter formativo, en que figuraría el inspector general, orientador y encargado de convivencia. En cambio, Sepúlveda y Volante (2019) mencionan que tal distinción de liderazgo medio no es única para referirse a

profesores que lideran a sus pares, siendo liderazgo intermedio una de las más frecuentes para identificar tal ámbito. Sin embargo, esta última ha estado más circunscrita al liderazgo del mesosistema educativo para situar autoridades entre las escuelas y el Ministerio de Educación (Rincón-Gallardo, 2018; Weinstein & Muñoz, 2018).

Aunque en Chile se reconoce como liderazgos y direcciones pedagógicas a las jefaturas de UTP y a jefes de departamento/ciclo, solo el primer cargo cuenta con una legislación que delimita sus funciones, responsabilidades o tareas asociadas. No obstante, algunas nociones para el segundo se pueden encontrar en el Programa de Educación y Gestión Escolar (Fundación Chile, 2006), pues se propone que los jefes de departamentos deben asegurar la existencia de información útil para la toma oportuna de decisiones; planificar y coordinar actividades del área; administrar y organizar recursos; supervisar la implementación de los programas en el aula; asegurar la calidad de estrategias didácticas en el aula y ser líderes. En cambio, Bielecka (2015) halló que entre los docentes y la coordinadora de un Departamento de Inglés existía autonomía para el desarrollo de actividades pedagógicas creativas, compartían objetivos y el seguimiento del desempeño docente en aula. Chávez, Faúndez, Martínez y Zett (2018), por su parte, concluyen que la estructura departamental es una estrategia para mejorar resultados de aprendizajes e implementar principios de Comunidades Profesionales de Aprendizaje. En tanto, Barrios, Escare, Espinoza y Jiménez (2018) hallaron que la toma de decisiones de jefes de departamentos es incipiente como manifestación de liderazgo distribuido, pues sigue prevaleciendo el equipo directivo como instancia decisional final.

Para Wenner y Campbell (2017), el docente líder posee una doble funcionalidad: realiza docencia lectiva y asume responsabilidades fuera del aula para coproducir el trabajo docente con sus pares. En particular, los jefes de departamentos disciplinarios en educación secundaria podrían, eventualmente, influir en ámbitos de la organización escolar más allá de sus colegas, apoyar el aprendizaje profesional entre estos, y participar en la definición de políticas y toma de decisiones en algún nivel del establecimiento, además de fortalecer los logros de aprendizaje en estudiantes. Así, las posiciones formales de este rol resultan propicias para influir a sus pares y contribuir a mejorar el desempeño de los departamentos (Busher & Harris, 2001; York-Barr & Duke, 2004).

En este sentido, como señalan García-Martínez y Martín-Romera (2019), sobre la coordinación pedagógica en liderazgos de mandos medios predominan estudios acerca de la figura de los jefes de departamentos, caracterizándolos como agentes esenciales para la implementación de políticas y como apoyo a la enseñanza-aprendizaje. De este modo, el jefe de departamento se constituye como líder pedagógico, situado en un espacio táctico, para decidir mejoras e

impulsar la creación de comunidades de práctica profesional docente. Todo aquello condicionado por el apoyo de la Dirección.

Respecto a los roles y ámbitos de intervención, Melville, Jones y Campbell (2014) indican que el liderazgo eficaz de un jefe de departamento se centraría en promover un liderazgo distribuido con sostenibilidad en el tiempo, orientado al desarrollo de la enseñanza-aprendizaje de la disciplina en contextos. No obstante, dada la posición en que se ubica, debe gestionar con resiliencia las presiones de ambos lados, pues este rol sería secundario en la toma de decisiones escolares (Dinham, 2007).

Para efectos de este estudio, se comprende el liderazgo como el conjunto de habilidades directivas dirigidas por un sujeto para influir en la forma de actuar o el modo de ser de otros individuos, que forman parte de un contexto determinado, para lograr que este grupo se organice y trabaje de manera común hacia el logro de metas u objetivos.

Sobre el fundamento del liderazgo, existe una tendencia a considerarlo como el cumplimiento de un objetivo común que en educación se asocia a la mejora pedagógica, la toma de decisiones y la cohesión interpersonal, que ayudan a entregar sentido y significado al proceso de enseñanza-aprendizaje. En la perspectiva de Vanblaere y Devos (2017), se entenderá a los jefes de departamento como líderes medios que, en línea con los beneficios de un liderazgo centrado en lo pedagógico y el trabajo colaborativo, facilitan la mejora escolar, la gestión pedagógica y la relación entre pares.

Con la acepción "liderazgo instruccional", originada en los primeros estudios sobre factores de efectividad escolar, Hallinger, Wang, Chen y Li (2015) precisan dimensiones de actuación del director enmarcadas en los ámbitos de misión de la escuela, gestión de la enseñanza y desarrollo de un clima de aprendizaje. Tal dimensionamiento, según Fromm, Hallinger, Volante y Wang (2017), se operacionaliza en indicadores sobre la estructura de metas escolares, su comunicación, supervisión, gestión y evaluación del currículo, protección del tiempo de clases, monitoreo del progreso de los estudiantes y promoción del desarrollo docente. Así, varios de estos indicadores, por su centralidad en procesos pedagógicos, pueden ser extrapolables a funciones de una dirección departamental.

2. Metodología

2.1. Diseño y tipo de estudio

El presente estudio se inscribe en un proyecto mayor de metodología mixta-secuencial, cuya fase cualitativa se formuló como un estudio de casos múltiples (Stake, 1998), y que buscó examinar las prácticas de liderazgo pedagógico de los jefes de departamento y su impacto en la mejora escolar en establecimientos que imparten educación secundaria que presenten trayectorias de mejoramiento simétricas por disciplinas (lenguaje y matemática) y en establecimientos con trayectorias de mejoramiento asimétrica por estas disciplinas. El criterio de inclusión para los casos implicó que los establecimientos tuviesen un IDE que mostrara una trayectoria de mejoramiento sostenida en la enseñanza media durante la última década (Valenzuela et al., 2016).

Este manuscrito se construye a partir de uno de los 9 casos de estudio del proyecto macro, siendo su objetivo general describir orientaciones y características particulares del desempeño y rol de la jefatura de departamento de lenguaje de una institución educativa con un alto nivel de vulnerabilidad, y de alto desempeño escolar. Todo lo anterior, a partir del discurso de docentes y directivos relacionados con este cargo, de manera sistemática, profunda y contextualizada. Por ello, se configura como metodología cualitativa y de caso único (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018). Se utilizó un enfoque descriptivo e interpretativo, permitiendo dar cuenta de propiedades importantes de individuos y fenómenos sometidos a análisis con características particulares, como es el ser jefe de departamento en un establecimiento que presentan IVE e IDE altos (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018); y a la vez, posibilitando penetrar en intenciones, creencias, motivaciones e interpretaciones que poseen los/as sujetos de investigación (Loreto & Pinilla de Serrano, 2017), generando una descripción y análisis de este caso a partir de los propios sujetos involucrados en él.

2.2. Muestra y descripción del caso

El caso seleccionado corresponde a la jefa del Departamento de Lenguaje de un establecimiento ubicado en el sector norponiente de Santiago, dependiente de una corporación de educación municipal, que atiende a 850 estudiantes distribuidos entre 7° básico y 4º medio, en la modalidad polivalente. Su IVE en el año 2018 alcanzó el 78,86% en enseñanza básica y 81,85% en educación media (*Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas Abierta, s.f.*). En adición, se declara en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) la búsqueda de una educación de calidad, expresada en una cultura de altas expectativas, de excelencia académica y formativa, además de buscar convertirse en una propuesta educativa referente a nivel comunal y nacional, a través del trabajo colaborativo entre distintos estamentos, siendo uno de ellos el departamento disciplinar.

Con relación al Departamento de Lenguaje y Comunicación escogido, este tiene un funcionamiento institucionalizado y formal desde el año 2018 y está compuesto por la jefa de

departamento, cinco profesoras de la misma asignatura y dos psicopedagogos especializados en trabajar estrategias de apoyo con estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) en el área de lenguaje. El promedio de edad de estos integrantes se encuentra aproximadamente en los 30 años y, en general, cada integrante tiene al menos 5 años de ejercicio profesional.

Por último, sobre la jefa de departamento en específico, si bien presenta una trayectoria como docente de 8 años en general y 3 años en el establecimiento, su trabajo en la jefatura al momento de hacer la investigación es menor a un año, justo al regreso de su postnatal. Por último, ella corresponde a una profesional joven de menos de 35 años, sin estudios de postgrado.

2.3. Participantes e instrumentos de producción de información

Los participantes del estudio correspondieron a la jefa, los y las docentes de dicho departamento y las dos encargadas de UTP de la institución.

Los instrumentos de producción de información empleados, los participantes y su foco se observan en la siguiente tabla:

Tabla 1

Especificaciones técnicas de producción de información empleadas

Técnica	Participante	Focos o categorías
Entrevista semiestructurada individual	Jefa de departamento	Forma de trabajo y recursos disponibles. Demandas de liderazgo y funciones. Recursos relacionales utilizados. Influencia de interacciones sociales y prácticas que modelan el sentido de la agencia de su jefatura.
	Jefas de UTP	Características del establecimiento. Funcionamiento departamental.
Entrevista semiestructurada grupal	Docentes del departamento	Funcionamiento del departamento. Prácticas y estilo de liderazgo de jefe de departamento. Influencia del trabajo departamental en las prácticas de enseñanza. Cultura escolar.

		Interacción social entre cargos.
Observación no participante (una jornada de reunión de departamento)	Docentes del departamento	Organización. Propósitos. Tópicos de conversación. Artefactos de mediación. Distribución del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

La entrevista semiestructurada es pertinente por ser una conversación en la que participantes pueden responder un guion establecido y, a la vez, cambiar los ejes que guían sus respuestas, sin existir un orden rígido en la conversación (Schettini & Cortazzo, 2016). Su uso es justificado, pues permite obtener información más personalizada de los/as entrevistados/as, conociendo sus puntos de vista en un contexto abierto y dispuesto a recepcionar la información por medio del diálogo.

Cabe destacar que tanto las pautas de entrevistas como de observación participante fueron validadas mediante el juicio de jueces expertos y aplicadas a todos los casos del estudio macro. A su vez, todas las técnicas fueron aplicadas por personal del equipo investigativo. En adición, todas las instancias de producción de información se llevaron a cabo siguiendo los protocolos éticos de la investigación social.

2.4. Análisis de datos

Para lograr describir el rol de la jefatura del Departamento de Lenguaje de la institución seleccionada, comprendiendo sus orientaciones, características y orígenes, se trabajó el caso a partir de las categorías presentes en la Figura 1, que se vinculan a tres objetivos específicos (Tabla 1). Estas categorías fueron analizadas a partir de un análisis de contenido, efectuado en el software Atlas.ti 7, y generado mediante un libro de códigos basado en las categorías de la Figura 1. Esto, en cuanto dicho análisis, además de permitir la descripción de fenómenos dentro de un determinado contexto, facilitó la interpretación y descripción de la información producida, basada en la palabra de los/as sujetos de investigación (García, Alvira, Alonso & Escobar, 2015). Dicho análisis, al permitir el estudio de comunicación no verbal o manifiesta, es pertinente para la observación participante (Díaz, 2018).

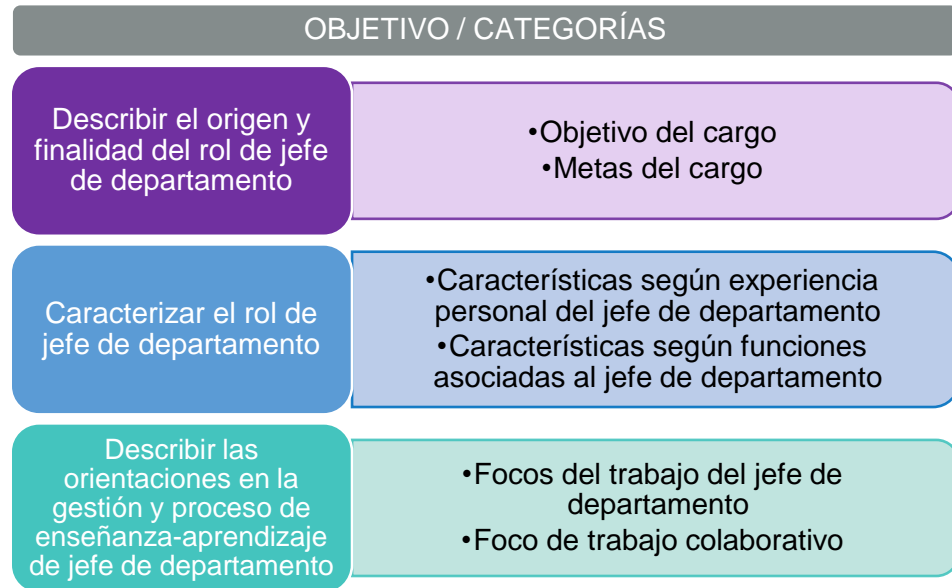


Figura 1: Objetivos y categorías de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

3. Resultados

3.1. Origen y finalidad del rol de jefe del Departamento de Lenguaje

El trabajo de campo permitió concluir que el origen de los departamentos y la finalidad del rol de jefe del Departamento de Lenguaje en la institución estudiada guarda relación con los objetivos del trabajo específico y metas institucionales establecidas desde el equipo directivo, e intencionadas desde las instancias de reunión entre las jefaturas de UTP y docentes. Así, el objetivo del cargo de jefe de departamento consiste en conseguir buenos resultados académicos y de aprendizajes. Docentes del departamento indican:

Está como implícito con los objetivos del Liceo, el Liceo tiene que enseñar, hay harto lineamiento academicista, buscar resultados de SIMCE, PSU y esos son nuestros lineamientos también, de hecho, trabajamos en las evaluaciones más habilidades que contenido, debido a desarrollar esos indicadores que se van a exigir en esas pruebas estandarizadas (...) esas son nuestras metas. (Docente del Departamento de Lenguaje)

No obstante, a este desafío pedagógico se suma un objetivo que guarda relación con la forma de trabajo e interacción entre docentes: las comunidades de aprendizajes, observándose que la institucionalización de los departamentos tiene también como foco el desarrollo del trabajo colaborativo para promover el intercambio pedagógico entre docentes y profesionales de la

educación. Asimismo, la figura del jefe de departamento guía dicho proceso, siempre considerando los lineamientos del equipo directivo. Ello se explicita en frases como:

Nos pusimos en la tarea de tener jefes de departamento, generar comunidades de aprendizaje, pero para eso hay que tener una inducción y una preparación. En las reuniones de los días martes tratamos de trabajar en eso, en generar competencias necesarias para su rol, y quizás con el tiempo poder distribuir más estas labores (...) estamos en eso (...) formando jefes de departamento y entendemos que es un camino de preparación (...) la idea es que con el tiempo puedan desarrollar más roles. (Jefa de UTP)

Con relación a las metas del cargo, estas tienen que ver con el foco pedagógico del establecimiento, pues su objetivo es “desarrollar las habilidades para mejorar los aprendizajes y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes” (docente del Departamento de Lenguaje). Para realizar estos avances pedagógicos, el equipo directivo indica que:

Se fijaron metas por departamento, nosotros pusimos al término del primer semestre (...) metas por cobertura curricular, porcentaje de aprobación y además el ítem otros, que es sumamente importante porque deja la puerta abierta, por ejemplo, al compromiso, a la proactividad, el ítem otros. (Jefa de UTP)

Entonces, el rol del jefe de departamento es clave, pues debe velar por su cumplimiento, motivar a sus pares docentes de asignatura y dar cuenta al equipo directivo de logros y resultados.

3.2. Caracterización del rol de jefe de departamento

El carácter interpretativo de este estudio hace indispensable considerar la voz de quien tiene el rol de jefe de departamento para su caracterización. De este modo, se complementa con las funciones que en el papel debe cumplir.

3.2.1. Experiencia personal del jefe de departamento

La jefa del Departamento de Lenguaje de la institución es docente hace ocho años, se desempeña en el establecimiento actual hace tres y decidió llegar a él, dado que su lugar de trabajo anterior no le presentaba los desafíos que quería afrontar. Ante esto señala: “Decidí irme porque no iba cien por ciento con lo que yo quiero y busco como profesora, como agente

de cambio". Sobre su experiencia laboral anterior destaca la coordinación de talleres de Lenguaje para la enseñanza media.

En lo que refiere a sus años como jefa de departamento, al momento de la investigación señaló ser ese su primer año en el cargo, el cual se produjo por su evaluación docente en la que fue calificada como profesora destacada. Esto, considerando que, al realizarse este estudio, no se han registrado documentos oficiales sobre los requisitos para el nombramiento de jefe de departamento, debido a la reciente institucionalización de estos. No obstante, puede inferirse que dentro de los requisitos se encuentra la capacidad de organización, experiencia en trabajo en equipo, desempeño disciplinar destacado, compromiso con el proyecto educativo, validación de sus compañeros, responsabilidad y capacidad de liderazgo. Al respecto, la jefatura de UTP dice:

Es un profesor que tiene características de liderazgo, esto es parte de su perfil y que tiene que predicar con el ejemplo... además, que tenga el reconocimiento del resto, la validación del resto (...) eso fue una de las discusiones que tuvimos a la hora de elegir (...) hay profesores que tienen muy buen discurso, pero en el aula y con los hechos no se condicen (...) no solo docentes que tengan habilidades técnicas, que sea bueno para planificar y eso, además tienen que tener habilidades blandas (...) buenas relaciones con el resto, con el entorno, considerando todo esto, tomamos la decisión. (Jefa de UTP)

A su vez, señala que la motivación para aceptar el cargo está en el desafío profesional que implica organizar a sus pares y gestionar eficazmente la labor de una unidad, que cobra relevancia en el contexto educativo del liceo.

Por otro lado, y enlazando este liderazgo con la instalación de un trabajo colaborativo, la jefa de departamento indica que, a pesar de tener un cargo distinto a sus pares de Lenguaje, ella se considera una igual y, por lo mismo, sigue almorzando con ellas y hablando de temáticas del departamento, pero también de sus vidas personales. Esto último cobra importancia, pues destaca la necesidad de tener buenas relaciones interpersonales con sus docentes.

De acuerdo con lo señalado por los distintos entrevistados, las funciones del jefe de departamento asoman como un grupo de acciones intencionadas desde el equipo directivo, el

que, en conjunto con los mismos responsables de cada asignatura, diseña las tareas que se deben realizar, teniendo como base los lineamientos academicistas del liceo y la instalación del trabajo colaborativo. Se observa, entonces, una transición desde una lógica de designación de tareas a la conformación de liderazgos medios:

Hicimos un trabajo con los jefes de departamento al principio, teniendo en claro que es un cambio de paradigma (...) porque siempre los lineamientos vienen del poder central... como íbamos a hacer comunidades de aprendizaje debíamos cambiar la concepción, hicimos con los jefes de departamento un perfil, donde ellos también aportaban acerca de ellos, consideraban qué debe tener un jefe de departamento (...) por lo tanto, los lineamientos si bien estaban predefinidos, no fueron lineales, ellos intervinieron y lograron que ese perfil fuera consensuado. (Jefa de UTP)

Así, el cargo de jefe de departamento se caracteriza por cumplir con las funciones de organización de docentes, coordinar las acciones que realiza el departamento como unidad (salidas pedagógicas, la organización del día del libro, entre otras) y, además, delegar tareas en el caso de acciones que requieren de la colaboración de todos los docentes del departamento. Para fomentar el trabajo colaborativo, se destaca el acompañamiento en aula y la coordinación de la observación en aula entre pares, así como el desarrollo de las retroalimentaciones a estas visitas. La jefa de departamento declara que esta es la tarea que demanda más tiempo y compromiso, pues requiere habilidades sociales. También se debe considerar la tarea de direccionar reuniones y entrega de los reportes con los acuerdos y registros, además del rendimiento de cuentas ante la Dirección.

Otra función propia de las jefaturas de departamento en la institución es la participación en reuniones semanales con todos los jefes de departamento del establecimiento y con las jefas de UTP, con el fin de definir los temas a trabajar durante los espacios intradepartamentales, que se realizan los miércoles en la tarde, durante una hora y media. En este sentido, durante la entrevista a la jefa de departamento señaló que:

El foco últimamente ha sido todo lo que tiene que ver con conformar comunidades de aprendizaje (...) y ese norte ha tenido varios subtemas que tienen que ver con evaluaciones (...). A partir de esas reuniones todos comentamos lo que nos ocurre a

todos, vamos reflexionando y a partir de ahí se toman decisiones. (Jefa del Departamento de Lenguaje)

Aquello se condice con lo observado en terreno mediante la participación del equipo de investigadores/as en una reunión de departamento, cuyo tema a tratar fue la importancia del proceso de retroalimentación que se realiza posteriormente al acompañamiento entre pares. En esa oportunidad, y guiados por la jefa de departamento, los/as docentes lograron analizar y comentar el tema, además de elaborar un decálogo en torno a una instancia de retroalimentación ideal. En este contexto, se refuerza una vez más la idea de que el foco del trabajo del departamento está fuertemente orientado hacia lo pedagógico y didáctico, evidenciándose la relevancia otorgada al trabajo colaborativo entre pares.

Cabe destacar que no existe una retribución por desempeñar el cargo, más allá del incentivo nominal de ser jefe de departamento. No hay incentivos económicos destinados a apoyar y premiar tanto el trabajo que estos profesionales realizan como el compromiso y responsabilidad que demanda el cargo. Además, no se le destinan más horas que las estipuladas para las reuniones, aun cuando quienes lo detentan explicitan la necesidad de contar con mayor tiempo para cumplir con las múltiples funciones mencionadas: *“El ideal sería que yo tuviera más horas disponibles para trabajar la jefatura de departamento de manera más efectiva, de repente hay que adaptarse a las circunstancias y a la realidad del colegio”* (jefa del Departamento de Lenguaje).

3.2.2. Orientaciones de la gestión del jefe de departamento

Los focos de trabajo definidos por la institución, y acorde a lo vislumbrado en la observación no participante de la reunión de departamento, están orientados fuertemente desde una mirada pedagógica, que promueve el análisis de temáticas relacionadas directamente con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Así, destacan frases como: *“Tomamos decisiones internas de todo lo que tiene que ver con el flanco de lo pedagógico, con lo que tiene que ver estrictamente con el aprendizaje de los estudiantes, y cómo podemos mejorar nuestra práctica”* (docente del Departamento de Lenguaje).

Al consultarles sobre las prioridades en la práctica de la didáctica del lenguaje que se definen como departamento para abordar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula, el cuerpo docente coincide en que la principal preocupación ha sido el trabajo para desarrollar habilidades, por ejemplo, de comprensión lectora o, incluso, aquellas de orden superior como la metacognición.

Lo que todos estamos haciendo es primero el desarrollo de las habilidades, el trabajar mucho la comprensión lectora, la situación escrita en sus diferentes etapas trabajando las habilidades de nivel superior más específicamente y además hacer la retroalimentación de cada guía, de cada evaluación y darle por lo menos una o dos clases donde se trabaje pregunta por pregunta (...) donde el niño me especifique cómo llegó a esa respuesta, qué nivel de comprensión lectora tiene, qué marca textual es, por qué es esa alternativa y no otra, a eso se le ha dado mucho énfasis. (Docente del Departamento de Lenguaje)

Respecto del foco en el trabajo colaborativo, este se constituye como un pilar del establecimiento, en pos de las comunidades de aprendizaje que impulsa el equipo directivo:

Creo que, si bien siempre existió como este trabajo colaborativo entre departamentos, el psicopedagogo con el profesor de Lenguaje en los niveles que tenían que estar (...) las estrategias de cambio han estado siempre, pero yo creo que este año se han intencionado como mucho más. Como que se ha notado mucho el auge que le están dando al trabajo colaborativo, a las comunidades de aprendizaje, al rol del jefe de departamento. (Jefa del Departamento de Lenguaje)

Es decir, un trabajo colaborativo con una mirada siempre técnico-pedagógica. Esto queda en línea con el foco propuesto por el equipo directivo, elemento que se refleja en frases como:

Nos juntamos semanalmente con los jefes de departamento con la idea de instalar comunidades de aprendizaje (...) y estamos este año intencionándolo fuertemente con eso... nos juntamos una vez por semana, hacemos un trabajo planificado, nos coordinamos, vemos temas, necesidades que podamos detectar. (Jefa de UTP)

El resultado de determinar un foco al trabajo departamental centrado en las comunidades de aprendizaje se evidencia en el discurso de la jefa de departamento al indicar que:

Otra meta es seguir trabajando colaborativamente como hemos trabajado hasta ahora y que se ha concretado de una buena manera (...) en el caso del psicopedagogo, de poder en algún momento reunirnos con ese psicopedagogo para que nos sugiera actividades que vayan en nuestra planificación y que estén orientadas a esos alumnos a los que les cuesta más. (Jefa del Departamento de Lenguaje)

Por último, la instalación de lo colaborativo en el discurso y quehacer departamental también se ilustra durante la observación no participante de la reunión de departamento, centrada en la retroalimentación, pues existió alta participación docente y expresión de confianza:

Yo creo que nosotros tenemos mucha confianza entre nosotros y también somos adultos y profesionales y tenemos la confianza de decirnos las cosas, o sea frente a eso tenemos crítica positiva, porque creo que todos podemos confiar en el otro, yo creo que está ahí la clave, en que podemos confiar en nosotros y podemos decirnos las cosas. (Docente del Departamento de Lenguaje)

4. Discusión

A partir de lo expuesto en los resultados, se observa que el origen del cargo guarda relación con la cultura escolar de la institución: lineamiento academicista y búsqueda de un trabajo colaborativo fundamentado en una estructura de liderazgos medios. Además, si bien este cargo existía de antemano, su institucionalización se debe al interés de la Dirección de distribuir el liderazgo pedagógico y potenciar el trabajo colaborativo para el desarrollo de comunidades de aprendizaje profesional docente. Esto, sustentado en la búsqueda de empoderar a miembros de la comunidad educativa, con un perfil de líderes docentes, en el contexto de la cultura escolar y lineamientos del PEI. Por ello, las causas que condujeron a la institución a establecer una organización pedagógica mediante departamentos, y a través de la figura del jefe de departamento, dicen relación con un foco pedagógico, didáctico-disciplinar y con una mejor estructuración de funciones, tal y como se concibe y expone la departamentalización en la literatura (Robbins & Coulter, 2018).

En cuanto a la caracterización del cargo en cuestión, se advierte que su nombramiento se debe a que desde la Dirección se considera a la persona que ocupa este cargo como un profesional con alto conocimiento disciplinar, validado por sus pares, con capacidad de liderazgo y de

mantener buenas relaciones interpersonales, lo que se alinea con principios del liderazgo que establece la literatura especializada (Vanblaere & Devos, 2017). A lo anterior, se suma la capacidad organizativa, responsabilidad y compromiso con el PEI, siendo este último punto de suma importancia en cuanto que el rol se corresponde con el foco pedagógico y lineamientos academicistas del liceo estudiado. Así, desde la Dirección se busca en la jefatura de departamento un docente con liderazgo capaz de impregnar el PEI a sus pares a través del trabajo colaborativo. Ello es pertinente si se piensa que las referencias indican que el liderazgo medio posibilita la capacidad de influir en pares (Busher & Harris, 2001; York-Barr & Duke, 2004).

En relación con las funciones, además de generarse una extensa lista de ellas, se evidencia lo clave que es esta figura para la gestión de los aprendizajes de los estudiantes, para la apropiación del PEI en sus docentes y para el impulso del trabajo colaborativo. Esto, en concordancia con el rol de posicionamiento táctico en los procesos pedagógicos que debe tener el líder medio (Vanblaere & Devos, 2017).

La experiencia de ser jefa de departamento para la docente investigada supone un desafío profesional, dado que implica una capacidad organizativa, comunicativa y empática con los docentes y, a la vez, de cercanía: no se debe olvidar que, a pesar de tener un cargo distinto, debido al buen desempeño como profesora y sus características personales, es una docente más. En este sentido, tales ámbitos directivos departamentales reflejan atributos propios del liderazgo del docente (Harris et al., 2017). Sin embargo, las condiciones contractuales en que desarrolla su labor son mínimas, lo que se tensiona con los criterios de aseguramiento de condiciones para tal labor, descritos por Tichnor-Wagner et al. (2016).

En lo que refiere a las orientaciones del rol, por un lado, son pedagógicas y didáctico-disciplinarias, en cuanto se busca que la jefatura departamental logre guiar el trabajo del departamento en torno a la discusión, reflexión y acción técnica, que se orienta desde la definición de los principales lineamientos para la enseñanza de la asignatura, el trabajo con habilidades de comprensión lectora en los distintos niveles, hasta la discusión en relación a la manera en que se realiza la retroalimentación de los procesos de acompañamiento entre pares. Por ello, se puede manifestar que en el caso de este estudio existe una perspectiva de organización departamental, distante de lo administrativo y situada en lo pedagógico-didáctico (Gairin, 1999). Además, compartir la misión departamental y gestionar la enseñanza de la asignatura en un ambiente de confianza y colegialidad se erigen como campos de un liderazgo pedagógico (Hallinger et al., 2015).

Varios de los resultados descritos en el estudio, en cuanto a focos de acción del trabajo departamental disciplinario y funciones que despliega su jefatura, son altamente coincidentes con hallazgos de caso similar reportado por Chávez et al. (2018) sobre lo estratégico que son los departamentos, como comunidades profesionales de aprendizaje y, por otro, con el de Bielecka (2015) sobre la capacidad de quien los dirige para construir confianza y propósitos compartidos sobre la enseñanza y aprendizaje, basado en la práctica docente situada.

5. Conclusiones

En el contexto de la institución estudiada y, también, como política pública de cara a una formación directiva basada en la práctica escolar, el puesto de jefe de departamento asociado al liderazgo medio es un ámbito que no se ha consolidado, producto, entre otras cosas, de la ausencia de una formalización del cargo, pues solamente en el año en que se llevó a cabo la investigación (2018) se comenzó a trabajar en el marco organizativo interno. Esto guarda relación con la inexistente definición legal de sus funciones en Chile, como también de la multiplicidad de tareas que pueden atribuirse a este rol, según el contexto institucional.

No obstante, el discurso de actores clave da cuenta de la alta relevancia y pertinencia de este cargo en la organización de los procesos de enseñanza-aprendizaje en educación secundaria, apropiación del PEI, creación de buenas relaciones humanas entre pares y, con ello, la posibilidad de la instalación de un trabajo colaborativo efectivo. Bajo esta línea se analiza que, a pesar de esta positiva valoración de la jefatura departamental expuesta por distintos actores, no hay incentivos de cualquier índole más allá de un reconocimiento moral. Tal precarización contractual, complejiza y tensiona un desarrollo sustentable de tan clave liderazgo medio. Además, dado el poco tiempo de instauración de este cargo, queda abierta la interrogante por el efecto e impacto de dichos lineamientos y orientaciones en procesos y resultados académicos de los y las estudiantes, así como en las prácticas pedagógicas a largo plazo, dado el carácter de las distintas atribuciones de liderazgo pedagógico que tal rol posee.

Si bien existe todo un lineamiento central desde la Dirección para enmarcar el trabajo departamental y, con ello, seguir sustentando altos desempeños escolares, tal perfil de cargo se construye en diálogo con los docentes, consensuando sus principales atributos.

Respecto de ámbitos específicos de aprendizaje docente colaborativo que posibilita la agrupación de docentes en departamentos disciplinarios, llama la atención la centralidad que tiene desde lo curricular en la orientación de este, en formar en habilidades más que en contenido de Lenguaje y Comunicación. Asimismo, destaca cómo convergen e integran en tal prioridad a profesionales especialistas en NEE.

Por tanto, se debe considerar que la investigación en torno a este tipo de liderazgo en el contexto del sistema educativo nacional requiere de una profundización y preocupación por situarla y relevarla como parte de un accionar, que pueda aportar significativamente a la mejora de los aprendizajes de estudiantes, en la medida que se focalicen los esfuerzos en temas de carácter pedagógico, didáctico y que signifiquen verdaderamente un trabajo colaborativo entre docentes especialistas y profesionales de apoyo. Todo esto, en el contexto de una creciente importancia del desarrollo profesional docente *in situ*, la inclusión educativa y un aumento progresivo de la no lectividad.

6. Referencias

- Agencia de Calidad de la Educación. (2018). *Agencia de la Calidad de la Educación da a conocer categorías de desempeño 2018*. Recuperado desde <https://www.agencia-educacion.cl/noticias/agencia-calidad-da-conocer-categorias-desempeno-2018/>
- Barrios, P., Escare, K., Espinoza, J., & Jiménez, A. (2018). *Liderazgo distribuido un estudio de caso a los beneficios y dificultades de su implementación desde los jefes de departamentos de liceos municipales* (Tesis de licenciatura). Recuperado desde http://opac.pucv.cl/pucv_txt/txt-7000/UCC7369_01.pdf
- Bellei, C., Contreras, M., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (2020). *El liceo en tiempos turbulentos ¿Cómo ha cambiado la educación media chilena?* Chile: LOM Ediciones.
- Bennett, N., Woods, P., Wise, C., & Newton, W. (2007). Understandings of middle leadership in secondary schools: A review of empirical research. *School Leadership & Management*, 27(5), 453-470. doi: 10.1080/13632430701606137
- Bielecka, J. A. (2015). *Las características de liderazgo intermedio en el departamento de inglés en un colegio particular privado de alto rendimiento académico* (Tesis de maestría). Recuperado desde <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/15788>
- Bolívar, A. (2020). Otra gobernanza para dinamizar la organización de los centros. En M. Fernández-Enguita (Coord.), *La Organización Escolar. Repensando la caja negra para poder salir de ella* (pp. 37-47). España: ANELE-REDE.
- Busher, H., & Harris, A. (2001). *Subject leadership and school improvement*. London: SAGE Publications.
- Cancino, V., & Vera, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25(94), 26-58. doi: 10.1590/s0104-40362017000100002
- Chávez, S., Faúndez, M., Martínez, A., & Zett, I. (2018). *El jefe del departamento y las unidades departamentales como promotores del desarrollo profesional docente: un estudio de*

- caso (Tesis de licenciatura). Recuperado desde http://opac.pucv.cl/pucv_txt/txt-7000/UCC7407_01.pdf
- Cortez, M., & Zoro, B. (2016). *El rol estratégico de los liderazgos medios al interior de las escuelas para la mejora escolar: una mirada desde la literatura internacional. Nota Técnica N°8*. Chile: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Harris, A., Hopkins, D., Gu, Q., . . . Ahtaridou, E. (2011). *Successful school leadership: linking with learning and achievement*. United Kingdom: McGraw-Hill Open University Press.
- Díaz, C. (2018). Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum. *Revista General de Información y Documentación*, 28(1), 119-142. doi: 10.5209/rgid.60813
- Dinham, S. (2007). The secondary head of department and the achievement of exceptional student outcomes. *Journal of Educational Administration*, 45(1), 62-79. doi: 10.1108/09578230710722458
- Fromm, G., Hallinger, P., Volante, P., & Wang, W. C. (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. doi: 10.1177/1741143215617948
- Fundación Chile. (2006). *Perfil de competencias: Jefe de Departamento*. Santiago de Chile: Programa de Educación y Gestión Escolar.
- Gairin, J. (1999). Los departamentos y equipos educativos como órganos de desarrollo profesional. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 3(1), 1-26. Recuperado desde <https://www.ugr.es/~recfpro/rev31ART5.pdf>
- García, M., Alvira, F., Alonso, L., & Escobar, M. (2015). *El análisis de la realidad social. Método y técnicas de investigación* (4.ª ed.). Madrid: Editorial Alianza.
- García-Garnica, M., & Martínez-Garrido, C. (2019). Dirección escolar y liderazgo en el ámbito iberoamericano. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*,

23(2), 1-11. Recuperado desde <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/9690/7968>

García-Martínez, I. (2019). *Coordinación pedagógica y liderazgo distribuido en los institutos de secundaria* (Tesis doctoral). Recuperado desde <https://digibug.ugr.es/handle/104-81/55983>

García-Martínez, I., & 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. doi: 10.13042/Bordon.2019.67324

González, M. T., Nieto, J. M., & Portela, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación.

Grootenboer, P., Edwards-Groves, C., & Rönnerman, K. (2015). Leading practice development: Voices from the middle. *Professional Development in Education*, 41(3), 508-526. doi: 10.1080/19415257.2014.924985

Hallinger, P., Wang, W., Chen, C., & Li, D. (2015). *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale. Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale*. New York: Springer.

Harris, A., Ng, D., Jones, M., & Thanh, D. (2017). El liderazgo docente en perspectiva: evidencia, implicancias y rumbos futuros. En J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.), *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once miradas* (pp. 227-262). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales, Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE).

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas. (2018). *Prioridades 2018 con IVE SINAE básica, media y comunal*. Recuperado desde <https://www.junaeb.cl/ive>

Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas Abierta. (s.f.). *Indicadores de Vulnerabilidad*. Recuperado desde <http://junaebabierta.junaeb.cl/catalogo-de-datos/indicadores-de-vulnerabilidad/>

- Klar, H. W. (2012). Fostering department chair instructional leadership capacity: laying the groundwork for Distributed instructional leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 15(2), 175-197. doi: 10.1080/13603124.2011.577910
- Ko, J., Hallinger, P., & Walker, A. (2015). Exploring whole school versus subject department improvement in Hong Kong secondary schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(2), 215-239. doi: 10.1080/09243453.2014.882848
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2016). *Administración. Una Perspectiva Global, empresarial y de innovación*. (15.^a ed.). México: Mc-Graw-Hill.
- Leithwood, K. (2016). Department-head leadership for school improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 15(2), 117-140. doi: 10.1080/15700763.2015.1044538
- Loreto, F. A., & Pinilla de Serrano, I. (2017). Enfoques metodológicos en la investigación educativa: Método empírico, cualitativo y fenomenológico. *Revista Guayana Virtual*, 1(1), 25-35. Recuperado desde <http://guayanavirtual.web.ve/revista/index.php?journal=RGV&page=article&op=view&path%5B%5D=7&path%5B%5D=4>
- Martin Ibarra, A. (1998). Departamentalización concepto y contexto. *Revista Electrónica Sinéctica*, 12, 1-15. Recuperado desde <https://sinectica.iteso.mx/index.php/SINECTICA/article/view/453/446>
- Melville, W., Jones, D., & Campbell, T. (2014). Distributed leadership with the aim of 'reculturing': a departmental case study. *School, Leadership & Management*, 34(3), 237-254. doi: 10.1080/13632434.2013.849681
- Ministerio de Educación. (1997). *DFL 1 Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N°19.070 que aprobó el estatuto de los profesionales de la educación, y de las leyes que la complementan y modifican*. Recuperado desde <http://bcn.cl/2exqd>
- Ministerio de Educación. (2016). *Ley 20903 Crea el sistema de desarrollo profesional docente y modifica otras normas*. Recuperado desde <http://bcn.cl/2eqwy>
- Rincón-Gallardo, S. (2018). Las redes escolares como entornos de aprendizaje para los líderes educativos. En J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.), *Cómo cultivar en liderazgo educativo*:

- Trece miradas* (pp. 355-388). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). México: Pearson Educación.
- Schettini, P., & Cortazzo, I. (2016). *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*. La Plata: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Sepúlveda, R., & 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. doi: 10.30827/profesorado.v23i3.11231
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- [Tichnor-Wagner, A., Harrison, C., & Cohen-Vogel, L. \(2016\). Cultures of learning in effective high schools. *Educational Administration Quarterly*, 52\(4\), 602-642. doi: 10.1177/0013161X16644957](#)
- Valenzuela, J., Bellei, C., & Allende, C. (2016). Measuring systematic long-term trajectories of school effectiveness improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 473-491. doi: 10.1080/09243453.2016.1150861
- Vanblaere, B., & Devos, G. (2017). The Role of Departmental Leadership for Professional Learning Communities. *Educational Administration Quarterly*, 54(1), 85-114. doi: 10.1177/0013161X17718023
- Weinstein, J., & Muñoz, G. (2018). *Cómo cultivar en liderazgo educativo: Trece miradas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales, Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE).
- Weinstein, J., Muñoz, G., Sembler, M., & 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. doi: 10.31619/caledu.n51.671

Wenner, J. A., & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership:

A review of the literature. *Review of Educational Research, 87*(1), 134-171. doi:

10.3102/0034654316653478

York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What Do We Know about Teacher Leadership? Findings from

Two Decades of Scholarship. *Review of Educational Research, 74*(3), 255-316. doi:

10.3102/00346543074003255