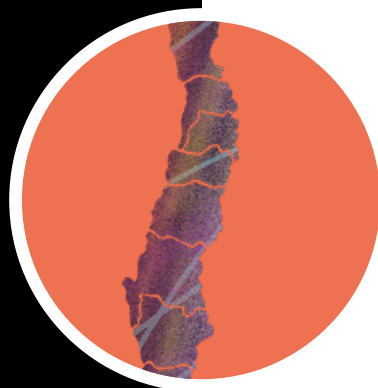


Hacia un liderazgo distribuido

Liceo Industrial de San Miguel A. Edwards Ross

07.



Metropolitana
San Joaquín

Autora y equipo investigación:

Magdalena Fernández Hermosilla / Universidad del Desarrollo
Diego González Lecaros

Categorías temáticas:

Gestión Escolar

CHILE



1. Introducción

En comunas donde la vulnerabilidad es parte de la vida cotidiana, herramientas como la educación y el empoderamiento de la comunidad son elementos clave para facilitar la movilidad social de las personas. Entregar un servicio de calidad para los vecinos debiese ser la tónica imperante para los establecimientos educacionales a nivel nacional y por ende, estos debieran adoptar todas las medidas necesarias en pos de cumplir este objetivo. Es en este sentido que el Liceo Industrial Agustín Edwards Ross ha tomado como base la necesidad de transformar la comunidad a través del re-encantamiento de los estudiantes con la educación. Para esto es que, con la llegada de la directora actual del liceo, se implementó como buena práctica el liderazgo distribuido.

El contexto sociocultural de la comuna de San Joaquín y el sistema de formación Técnico Profesional con el que este establecimiento cuenta han permitido desarrollar este modelo de liderazgo con buenos resultados, que pueden observarse en la mejora de asistencia a clases por parte de los estudiantes y en una disminución tendencial en las tasas de repetición y deserción escolar. En este sentido, el proyecto educacional de excelencia que el establecimiento ofrece ha mejorado y se ha reforzado mediante la implementación de estrategias de mediano y largo plazo para mejorar el rendimiento escolar. Por ende, el replanteamiento constante de las actividades y estrategias que se realizan en el liceo ha permitido adaptarse a nuevas realidades y a la situación individual de cada estudiante.

Esta institución ha orientado su proyecto educativo a incentivar el trabajo colaborativo, mejorando redes institucionales tanto dentro del establecimiento como fuera de éste para facilitar la inserción de los alumnos tanto en el mercado laboral como en la educación superior. Para esto, el equipo directivo y de docentes ha jugado un rol clave, donde se les han delegado tareas y funciones con la intención de aprovechar al máximo las competencias de éstos y así permitir su desarrollo profesional en conjunto con el de los estudiantes. En consecuencia, miembros del equipo directivo y docente han adquirido nuevos espacios de liderazgo y responsabilidad que potencian a la institución completa.

2. Presentación de la institución

El 8 de octubre de 1943, mediante el decreto Nº 6.548, se creó la Escuela Industrial de la comuna de San Joaquín, para dar respuesta a la necesidad de formación de técnicos industriales en el área metalmeccánica dentro de un contexto comunal con altos índices de vulnerabilidad. Ésta se creó con las especialidades de Mecánica y Carrocería para Aviación y Automóviles; Electricidad; Tractores y Motores Diesel; Carpintería; Mueblería; Tapicería; Herrería; Gasfitería; y Hojalatería. Luego de dos años, en marzo de 1946, se creó la Escuela Industrial Nocturna, donde se implementaron especialidades como Electricidad; Dibujo Técnico y Mecánica, lo que evidenciaba las necesidades de formar personal técnico calificado para la zona, que, por el nivel de industrialización, se potenció de manera exponencial en este campo laboral. En abril de 1978, este establecimiento dejó de depender del Ministerio de Educación y pasó a ser administrado por entidades privadas, siendo manejado desde octubre de 1981 por la Corporación de Capacitación y Empleo de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), y años después, en 1993, tomó su actual nombre: Liceo Industrial Agustín Edwards Ross.

Actualmente, la Corporación SOFOFA administra otros 4 liceos Técnico Profesionales: Liceo Industrial Bicentenario Benjamín Dávila Larraín, Liceo Industrial Domingo Matte Pérez, Liceo Industrial Bicentenario Ramón Barros Luco, y Liceo Industrial Bicentenario Vicente Pérez Rosales. El foco de esta Corporación se centra en fortalecer el Modelo de Formación Técnico Profesional a través de una modalidad de enseñanza donde los estudiantes dividen su semana escolar: tres días asisten a clases en el colegio y los dos días restantes se incorporan a la empresa. De esta manera, ellos aprenden desde la práctica diaria las tecnologías utilizadas en el mundo empresarial y el liceo complementa esta educación a través de la enseñanza de materias de seguridad y competencias socioemocionales.

Actualmente, el Liceo Industrial Agustín Edwards Ross imparte formación Técnico Profesional en el área industrial metalmeccánica y electricidad. El año 2021, el liceo cuenta con una matrícula cercana a los 650 alumnos, los cuales se distribuyen en 24 cursos (seis por nivel), y un promedio de 28 alumnos por

curso. De la totalidad de la matrícula, sólo un 3% corresponde a mujeres. La formación se divide en dos niveles: Formación General, que corresponde a primer y segundo año; y las tres Especialidades, que corresponden a tercer y cuarto año. Siguiendo con la composición del Liceo, actualmente existen 6 funcionarios pertenecientes a Docentes Directivos y Superiores, 42 Docentes y 15 Asistentes de Educación.

La visión de este establecimiento es lograr ser referentes de la formación de jóvenes de Educación Media Técnico Profesional bajo un sistema de calidad con estándares internacionales, permitiendo a los estudiantes ser un aporte al sector productivo industrial del país y promoviendo el cuidado del Medio Ambiente (Liceos SOFOFA, 2021). Su misión está orientada a la formación de jóvenes Técnico Profesionales de Educación Media, manteniendo altas tasas de titulación e inserción temprana al mundo del trabajo, fomentando la continuidad de estudios en Educación Superior y brindándoles competencias a los alumnos para desarrollarse en distintos ámbitos, como el laboral, académico

y en emprendimientos. Esto va de la mano con la promoción de valores primordiales como la honestidad, el respeto y la responsabilidad en lo social, laboral y medioambiental (Liceos SOFOFA, 2021).

- La excelencia es la meta principal, por lo que basan su sistema de gestión de calidad en normas tales como ISO 29.990 y la metodología “5S”, mejorando de manera continua la eficacia y efectividad de los procesos. Para esto, sus lineamientos están basados en los siguientes puntos (Liceos SOFOFA, 2021): Brindar una propuesta educativa de calidad que satisfaga las necesidades de los estudiantes, padres y apoderados y empresas de los rubros asociados a las especialidades que imparten.
- Capacitar permanentemente a los colaboradores en los procesos, actividades o servicios, lo que en efecto mejora de manera continua los servicios de formación y aprendizaje.
- Promover acciones que brinden un ambiente académico y laboral adecuado para el aprendizaje que tiendan a mejorar continuamente la Convivencia Escolar.
- Desarrollar actividades que promuevan el respeto al Medio Ambiente, a través del uso eficiente de los recursos e incentivando al reciclaje.



Con respecto a las estrategias de aprendizaje, es posible señalar que en este liceo existe un sistema de formación por alternancia, el cual permite combinar procesos formativos del liceo con la formación en otros espacios de aprendizaje. Por esta razón es que este establecimiento cuenta con una red de empresas, Centros de Formación Técnica, Instituciones de Educación Superior y organismos públicos, entre otros, que ayudan a los estudiantes desarrollar y perfeccionar sus conocimientos y competencias técnicas fuera de éste. Este sistema de formación por alternancia prepara a los jóvenes ya sea para seguir en el mundo laboral o para continuar sus estudios en la educación superior. Actúa bajo cuatro grandes principios, que son los siguientes:

- Ampliar la red: por medio de un trabajo colaborativo, el establecimiento se encarga de la conformación de alianzas para mejorar su oferta formativa.
- Flexibilidad de estudios: permite el aprendizaje fuera del liceo, lo que contribuye al fortalecimiento del perfil de egreso de cada especialidad.

- Agilizar la gestión: a través de la reducción de los plazos ante la Seremi de Educación, se facilita la gestión de acuerdos y convenios con otras instituciones.
- Fomento la innovación: para lograr la pertinencia necesaria a las exigencias del sector productivo, se potencia la innovación para la articulación de distintas formas y lugares de aprendizaje.

La formación por alternancia que el establecimiento entrega a sus estudiantes tiene como importante beneficio el fomento de una transición más amigable de los alumnos al mundo laboral o a la educación superior. También aporta mayor experiencia de aprendizaje asociado a su especialidad, mejorando las aptitudes y habilidades blandas con las que los egresados enfrentan el futuro. Según lo mencionado, el liceo ha orientado su deber institucional a un proyecto educativo de excelencia, que forma estudiantes capacitados para enfrentarse al mundo laboral a través de las redes que mantienen con empresas del sector, o para enfrentarse a nuevos desafíos educacionales como seguir los estudios en la educación superior.

3. Descripción de la buena práctica

En la construcción del relato de la buena práctica se recolectaron visiones diversas que ayudan a comprender cómo nace y se desarrolla esta en el tiempo. En este sentido, podemos ver que para el caso del Liceo Industrial Agustín Edwards Ross, la llegada de una nueva directora al establecimiento implicó un cambio de visión respecto a la forma de liderar el proyecto institucional de excelencia que hay detrás de la red de colegios SOFOFA. Por esta razón, este cambio directivo significó para el liceo tomar el desafío de transformar desde dentro al equipo de docentes que ya trabajaban ahí. La llegada de la nueva directora comienza a dar forma y rumbo a esta buena práctica desde la forma de ejercer el liderazgo. Siguiendo esta misma línea, la directora actual del establecimiento, en una búsqueda constante de mejorar la calidad en el servicio educativo que ofrece a los estudiantes, considera que el trabajo colaborativo es una práctica favorable para el desarrollo de un proyecto educativo exitoso.

Es por esto que, en el marco del área de liderazgo del modelo de calidad de la gestión escolar, y con la intención de fortalecer otras áreas de interacción, como gestión curricular, convivencia escolar y recursos, aparece el concepto de “liderazgo distribuido”. El objetivo principal de esto es distribuir el liderazgo hacia la comunidad, involucrando elementos como la responsabilidad, poder y autoridad frente a tareas establecidas y sus resultados (Del Valle, I., 2018), para consolidar procesos de calidad en el logro de los aprendizajes de los estudiantes. Llevar a cabo este modelo de gestión escolar implica adoptar una visión estratégica compartida por todos los actores involucrados. Para esto, es necesaria la creación de alianzas que fortalezcan el cumplimiento de las metas dispuestas y que además sirvan para la consolidación de los datos e información requeridas para la toma de decisiones. En este sentido, el Liceo Industrial apuesta por fomentar el trabajo en equipo y la creación de lineamientos estratégicos orientados a un orden informado y conocido por toda la comunidad que permita ejercer la autoridad de una forma completamente distinta.

Esta buena práctica tiene como propósito último afectar la experiencia de los estudiantes por medio de mejorar aspectos de la organización y el trabajo de los docentes, para afectar en dos ámbitos a sus estudiantes: por una parte la participación de los estudiantes en su aprendizaje y, por otra, su asistencia y cobertura curricular. La meta del Liceo Industrial Agustín Edwards Ross es mejorar la retención y la continuidad del aprendizaje, por lo que se necesita de una estrategia que permita llegar a la realidad de cada estudiante y desde ese espacio promover el aprendizaje. El liderazgo distribuido permite explotar mejor las competencias de todos los miembros de la comunidad educativa (Spillane & Diamond, 2007), lo que genera un impacto mayor en comparación al que podría tener un liderazgo concentrado en solo una persona. Es por esto que la buena práctica sienta sus bases en implementar un liderazgo distribuido y potenciar el alcance de la gestión escolar. Para el logro de esto se plantean los siguientes objetivos: impulsar un cambio de estilo de dirección e identificar nuevos liderazgos; fortalecer el trabajo en equipo y promover sinergia, y, por último, focalizar el trabajo en el logro de los aprendizajes.

Esta buena práctica se describe, según Spillane & Diamond (2021), en base a ciertos elementos claves. Primero, se requiere una nueva mirada y rol respecto a la tarea del director, abandonando la concepción de “superman” y ampliando su estrategia a una de descubrimiento de potenciales líderes dentro de su equipo para distribuir responsabilidad y aprovechar sus competencias. En segundo lugar, se requiere una mentalidad de diagnóstico y diseño que permita, en base a la información y datos, planificar acciones centradas en la enseñanza y el aprendizaje. En tercer lugar, se necesita la capacidad de movilización de herramientas y recursos que permitan a los potenciales líderes ejercer sus capacidades y lograr que llevar adelante prácticas de manera óptima. En cuarto lugar, se pretende que el foco esté puesto en la práctica educativa, promoviendo la interacción y alianzas entre los actores, lo que mejoraría el aprendizaje. Por último, se asume como elemento clave el hecho de que la enseñanza debe entenderse como un concepto más amplio que traspase los contenidos y que implique la “práctica para la mejora humana” (Spillane & Diamond, 2007).

La puesta en marcha de esta buena práctica radica sus fundamentos en la visión estratégica del equipo directivo y del equipo de profesionales de la educación. Ellos se mostraron dispuestos, entusiastas y técnicamente preparados para asumir un rol de mayor liderazgo, para lo que fue fundamental la llegada de la nueva directora, quien entusiasmó al equipo de docentes para asumir nuevas responsabilidades. Además, las necesidades y el contexto existente impulsaron con mayor fuerza este proyecto e incentivaron a la búsqueda constante de soluciones para las problemáticas de la comunidad. En este sentido, esta práctica viene de la mano con un cambio de visión a nivel organizacional, para poder empoderar al equipo directivo y hacerlo parte del proyecto educativo. Este giro en la forma de liderazgo ha potenciado las capacidades de los actores del establecimiento, dándoles un espacio de cooperación y aprovechando las fortalezas de cada uno en el trabajo en equipo y muchas veces ampliando sus labores de manera más íntegra en función de que el proyecto educacional mejore permanentemente.

La relación entre esta forma de liderazgo y el Proyecto Educativo Institucional aparece a través de la necesidad de formar a los mejores técnicos del área, para lo cual el educador cumple un rol clave en la obtención de buenos resultados de aprendizaje de sus estudiantes. De esta manera, la forma de liderar el establecimiento está estrechamente relacionada con el proyecto de excelencia educativa al momento de impulsar a los nuevos líderes a involucrarse de manera más directa con los estudiantes y así mejorar sus resultados.

La visión y misión del establecimiento están orientadas a la excelencia, por lo que la implementación del liderazgo distribuido genera una mayor cohesión del proyecto educativo y la manera en que este se pone en práctica diariamente. El modo en que éste opera se puede reconocer a grandes rasgos en:

- Animar al equipo y lograr una adhesión al proyecto.
- Identificar nuevos líderes dentro del equipo.
- Legitimarlos frente a la comunidad educativa.
- Proveer de recursos que permitan implementar acciones concretas.
- Promover la reflexión y pensamiento estratégico a través de información relevante.
- Acoger propuestas de docentes y directivos y promover su implementación en el quehacer escolar.
- Favorecer el reconocimiento entre pares y con la comunidad.
- Incentivar la creación de alianzas y el trabajo colaborativo.
- Preparación para dar respuesta a la productividad emergente.

Gracias a la implementación de esta práctica, no son solo los estudiantes los beneficiados. A pesar de que ellos son el foco principal de la gestión escolar, el liderazgo distribuido genera también externalidades positivas en el equipo, permitiendo a los docentes desarrollarse profesional y personalmente, motivándolos con su trabajo y reforzando el valor que aportan al proyecto. En este sentido, el punto más relevante para una exitosa implemen-

tación del liderazgo distribuido es poder contar con el capital humano preparado, diverso y con la apertura necesaria para comenzar a reestructurar un proyecto educativo que hace años venía con una visión completamente distinta.

Esta buena práctica tiene su eje principal en la importancia de destacar y fortalecer las aptitudes del capital humano con que cuentan las instituciones. Cabe resaltar que la capacidad de motivar y desarrollar un proyecto educativo, sustentado en una forma de liderazgo completamente opuesta al proyecto anterior, denota una estrategia pensada en lograr establecer alianzas con un grupo de personas que entienden la visión. Adicionalmente, es un liderazgo que demuestra una fuerte confianza en los equipos, quienes toman responsabilidades que antes no asimilaban como propias. Por ende, el trabajo que inicia la directora es fundamental para orientar las tareas de cada docente y colaborador del liceo a un propósito más profundo y gratificante. El hecho de empoderar a cada funcionario para el cumplimiento de tareas específicas que aportan a un resultado cooperativo final genera que se facilite el diálogo constante para la búsqueda de nuevas estrategias que mejoren el proyecto educativo institucional.

Con respecto a los resultados que esta buena práctica ha traído consigo, se puede hablar de datos concretos como el aumento en un 22,7% de la asistencia a clases de los alumnos, en comparación al año anterior. Además de mejorar su participación, durante el 2020 la gran mayoría (el 75%) completó sus procesos formativos, y se dió cobertura al 90% de la priorización curricular en un primer año de pandemia. Finalmente, durante los últimos 4 años se observa una tendencia a la disminución de la repitencia y deserción escolar, y en paralelo, se evidencia una alza en los índices de titulación.

En el caso de los resultados expresados por los profesores, a través de una encuesta de satisfacción realizada por el establecimiento se obtuvo como resultado que un 82,9% de estos se declara “satisfechos” o “muy satisfecho” en relación a su nivel de desarrollo profesional docente. De manera más directa, se preguntó la opinión referente a cómo el liderazgo distribuido ha impactado en el logro de los aprendizajes, la cobertura y el campo de acción,

un 68,6% lo evalúa en nivel “alto” o “muy alto”. Por último, se evaluaron las acciones que sostienen la implementación del liderazgo distribuido, donde la nota promedio es de 4,3 (de 5), lo que en efecto se traduce como un 86% de aprobación, destacando la información oficial y permanente desde dirección, con un 94% de aprobación.

Otro punto relevante es la experiencia de las personas elegidas para liderar los equipos de trabajo. En este sentido, el análisis que existe detrás de la implementación de la buena práctica radica en que estos nuevos actores se han apropiado –de manera positiva– de esta experiencia. Gracias a esto, sienten como un éxito propio el hecho de que existan resultados positivos para el establecimiento. De esta manera, existe una motivación personal a la hora de llevar a cabo las estrategias educacionales que se plantean, aumentando la proyección en el establecimiento y orientando la experiencia



a mejorar la misión y visión del Liceo. Uno de los miembros del equipo docente (1) que lidera un grupo de profesores cuenta que “si bien el beneficiario directo van a ser los estudiantes, también profesionalmente me siento cómoda, claro, porque estoy en un lugar que estoy aportando y estoy siendo motivada a perfeccionarme”.

Por otra parte, miembros del equipo de gestión nos comentan las principales diferencias que han notado con la implementación del liderazgo distribuido y cómo ellos han asimilado la implementación de esta buena práctica: “Realmente estamos realizando cosas que hacíamos antes, pero yo creo que la diferencia es que hoy, cada uno tiene más claridad respecto de sus funciones y las cosas que tiene que hacer acá cada día, cada semana, y lo otro es que se guarda la evidencia de lo que hacemos” Miembro equipo de gestión (1).

Yo diría que con la Directora, cada uno de nosotros tiene todo bien especificado lo que hace que te guste ese tema [...] y eso nos da bastante fortaleza en términos de que vamos trabajando de forma más específica en nuestro campo. Pero constantemente, todas las semanas, nos reunimos y por lo tanto, sabemos lo que está haciendo el otro. Yo creo que el gran avance de este período ha sido el concepto de comunicar las decisiones, comunicar las acciones a realizar. Y eso a nivel general, de todo el liceo.

(Miembro equipo de gestión (2))

Es importante resaltar que los estudiantes provienen de un contexto sociocultural vulnerable, por lo que este liceo toma la educación como la principal herramienta de movilidad social para los alumnos que eligen este proyecto educativo. Así, toda estrategia que resulte provechosa para impulsar y desarrollar la excelencia Técnico Profesional es para el equipo directivo una estrategia a implementar. En concreto, el liderazgo distribuido parte de la base de la confianza en las capacidades del otro, despertando y potenciando talentos, e invitando al compromiso. Este principio es aplicado tanto como para la búsqueda de nuevos líderes dentro del equipo de docentes como para la búsqueda de estrategias de mejora para el proyecto educacional completo. Por lo tanto, el alcance que esta buena práctica comprende va desde la misma directora hasta la familia del estudiante y las proyecciones que éste tiene respecto de su inserción laboral futura, sanando y reduciendo brechas sociales. La directora del liceo plantea que “yo creo que hay una responsabilidad con Chile. Con el país, con las personas. Con creer en que la educación es una herramienta de movilidad. Con creer que todos tenemos derecho a vivir de una manera digna”.

El liderazgo distribuido como buena práctica se justifica desde la urgencia que existe de adecuar un proyecto educativo a las necesidades de los estudiantes y su vida dentro del establecimiento. Por esta razón, es de suma relevancia mejorar la calidad del servicio educativo que el Liceo Industrial Agustín Edwards Ross ofrece a sus estudiantes poniendo a su disposición todos los medios posibles para lograr los objetivos planteados. Es por esto que se



fomentan constantemente los ambientes de sana convivencia y los climas laborales sanos que favorezcan la inclusión y el desarrollo de todos. Siguiendo esta misma línea, podemos destacar lo que un segundo miembro del equipo docente comenta:

Yo he notado acá que el hecho de preocuparse por la persona también es importante dentro de la Institución. O sea, que no sea meramente que cumplamos lo que se nos pidió, si no que por ejemplo, si alguien está enfermo o está alicaído, o tiene alguna necesidad, se ve enfermo o algo, podamos decir, "oye yo te puedo suplir", "tú me ayudas y yo te ayudo".

(Miembro equipo docente (2))

En este sentido, potenciar el talento, entregar confianza y delegar responsabilidad, son elementos clave para que el liderazgo distribuido se adecue lo más perfectamente posible al proyecto educacional institucional. Un miembro del equipo de gestión, comenta que respecto de la organización semanal de las actividades, existe un debate constante sobre lo que se plantea y lo que se cumple:

Tenemos nuestro plan operativo anual que se entrega y donde está todo lo que se va a hacer durante el año, pero se recuerda todo todas las semanas. Entonces hay una comunicación donde se actualiza constantemente. Y con todos los docentes es lo mismo, todo el mundo sabe lo que corresponde hacer esa semana y cada uno de nosotros además tiene que dar cuenta de lo que ha hecho. Generalmente, el día lunes conversamos y el día viernes nos damos cuenta de lo que hemos logrado. Entonces la pregunta es "(su nombre), en tu trabajo de lo que te habías propuesto esta semana, ¿Qué es lo que se logró?, ¿Qué es lo que va quedando?, generalmente no nos dejamos llevar.

(Miembro del equipo de gestión (2))

Entendiendo que la puesta en marcha de esta buena práctica requiere de buena disposición por parte del equipo, es importante reconocer que para poder replicar el modelo del liderazgo distribuido en otros establecimientos o áreas se debe pensar

al equipo de trabajo como un grupo horizontal, donde todos pueden ser un aporte y donde todos pueden tener un rol específico que les permita crecer profesionalmente. La capacidad de delegación de tareas permite generar mayor conocimiento y entendimiento sobre lo que se hace, facilitando un mayor apego y sentido a la cotidianidad de los docentes en el establecimiento. También es importante reconocer que debe existir cierta flexibilidad para adaptar los objetivos a las necesidades y realidades de estudiantes y docentes, permitiendo un replanteamiento constante de los medios necesarios para el objetivo final que es educar a técnicos profesionales de excelencia.

Por último, es necesario destacar la importancia que hay detrás de la oportunidad que ve la directora en su equipo y por ende la forma en que potencia los talentos y aptitudes con que estos cuentan para poder seguir mejorando el proyecto educacional de excelencia. Para esto han dispuesto de todas las herramientas disponibles en el contexto de vulnerabilidad propio de la comuna y la suma de la contingencia sanitaria que ha restringido de manera drástica la presencialidad de todos los establecimientos educacionales. Teniendo esto en cuenta, podemos decir que, para el Liceo Industrial Agustín Edwards Ross, el cambio hacia un liderazgo distribuido permitió potenciar liderazgos que en una dirección anterior no fueron vistos como oportunidad de desarrollo y mejora. Por ende, actualmente, el trabajo cooperativo del equipo del establecimiento ha desarrollado un debate enriquecido por las visiones de todos los actores del liceo.

4. Conclusiones

Los desafíos a los que se enfrenta diariamente este establecimiento recorren, a grandes rasgos, escenarios de vulnerabilidad, desinterés generalizado por reducir brechas sociales y contextos sociales complejos. Esto hace necesario nutrir el debate con distintas aristas y visiones, logrando abarcar todas las dimensiones posibles de un problema. En este sentido, lograr coordinar el trabajo institucional requiere de una gran habilidad de liderazgo, y es para esto que el cambio de director fue el elemento propulsor para la implementación de la buena práctica de liderazgo distribuido. La llegada de una nueva

dirección a este liceo técnico profesional es el puntapié inicial para dar un giro respecto de la visión de trabajo del equipo y para delegar funciones, permitiéndole a los distintos docentes poder asumir nuevos desafíos profesionales y personales.

Gracias a la implementación del liderazgo distribuido, la planificación escolar se orientó a la búsqueda de respuestas que consideren la visión de todo el equipo, lo que en efecto generó un trabajo colaborativo permanente. Dado lo anterior es que la planificación de cada docente del establecimiento es un aporte para la toma de decisiones y la posterior implementación de las medidas pertinentes, dando un enfoque mucho más participativo para todos los colaboradores. Lo relatado por los miembros del establecimiento destaca que el liderazgo distribuido funciona efectivamente rescatando las fortalezas de cada miembro y con ello genera patrones de distribución de liderazgo altamente efectivos, tal como es descrito en la evidencia internacional más reciente (Leithwood, Harris & Hopkins, 2020). Como parte de los efectos que se buscaba con la implementación de esta buena práctica, podemos ver -gracias a lo dicho por los entrevistados- que el rol protagónico que tomaron los docentes en cada una de sus áreas les permitió reencantarse con su trabajo, encontrando un sentido más profundo a su labor diaria en el establecimiento.

Como efecto colateral del liderazgo distribuido, se puede evidenciar que el hecho de que los docentes se sientan más a gusto en su trabajo, lo que repercute positivamente en los jóvenes estudiantes, mostrando una tendencia a la baja en la repitencia de los alumnos y en la deserción escolar de estos. Esto, en relación con el proyecto educativo institucional, demuestra el gran interés que hay de parte del equipo por entregar un servicio de excelencia para la comunidad y las grandes necesidades que hay detrás para disminuir las brechas sociales a las cuales los jóvenes se enfrentan día a día y que muchas veces pueden atemorizarlos. Sin duda, el trabajo realizado por el Liceo Industrial San Agustín Edwards Ross demuestra que es necesario contar con un equipo que tenga un capital humano diverso y creyente de la estrategia para poder llevar este proyecto a cabo. No es necesario contar con grandes recursos materiales para poder empoderar a los alumnos y docentes.

Por último, la tradición que implica pertenecer a este liceo ha generado un sello institucional de calidad dentro del rubro, por lo que los estudiantes que pertenecen a este establecimiento son parte también de una historia de excelencia.. Este liceo logra su misión de formar técnicos profesionales capaces de ingresar al mundo laboral con las capacidades necesarias que se exigen hoy, y para lo cual el liderazgo distribuido ha jugado un rol fundamental. La llegada de esta forma de liderazgo ha potenciado de manera óptima las capacidades de todos los docentes, directivos, alumnos y sus familias.

Referencias bibliográficas

- _Del Valle, I. (2018). Liderazgo Distribuido, Una Visión Teórica. Conference Paper. Congreso Internacional Desafíos de la Calidad de Instituciones en Educación Superior. Coimbra.
- _González, R. (2021). Entrevistado(a) por Magdalena Fernández.
- _Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, 40, 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- _Liceos SOFOFA (2021). Proyecto Educativo Institucional. Recuperado de: <https://www.liceoer.cl/v.12/index.php/quienes-somos/proyecto-educativo-institucional-pei>
- _Neculman, J y Silva, R. (2021). Entrevistados por Magdalena Fernández.
- _Spillane, J.P. & Diamond, J.B. (2007). *Distributed leadership in practice, critical issues in educational leadership*. New York: Teachers College Press.
- _Urrutia, F. y Cornejo, C. (2021). Entrevistados por Magdalena Fernández.
- _Yañez, M. & Higuera, A. (2021). Entrevistados por Magdalena Fernández.