

El liderazgo para el cuidado desde la percepción de directores/as y docentes chilenos

Andrea Carrasco Sáez – Claudio Montoya

Universidad de Chile

Fondecyt Iniciación 11230104

ancarrasco@uchile.cl

Antecedentes

Diversas investigaciones han destacado la necesidad de que las escuelas desarrollen explícitamente estrategias para la creación de una **cultura institucional del cuidado** (Cleovoulou et al., 2022; Nganga & Han, 2019).

El cuidado es un fenómeno reflexivo, donde el cuidado que las personas reciben se convierte en un modelo para cómo cuidan a los demás y a sí mismos (Noddings 2001, 2002a; 2002b).

El bienestar de las y los docentes es mayor cuando el equipo directivo crea un ambiente positivo en el colegio, por ejemplo, priorizando las políticas de bienestar y promoviendo las relaciones positivas entre el alumnado y el personal (Taylor et al., 2024; Balica, 2021).

El cuidado desde la perspectiva del liderazgo y gestión escolar se manifiesta a través de diversas prácticas y enfoques que **contribuyen al bienestar de la comunidad educativa para fortalecer el aprendizaje socioemocional** (Louis & Murphy, 2019; Kennedy y Walls, 2022)

Se espera que los directivos establezcan las condiciones para construir comunidades fortalecidas con una sensación de seguridad (Barcelona et al., 2022).

Contexto y objetivo de investigación

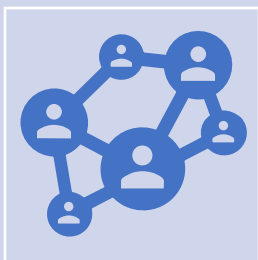
En el caso chileno, diversas investigaciones sugieren que la calidad de los directivos y sus **capacidades de liderazgo son un factor relevante a la hora de pensar la posibilidad de mejora de las comunidades escolares** (MINEDUC, 2015).

Nueva **Política de Convivencia Escolar 2024 -2030**, busca mejorar la convivencia escolar en las comunidades educativas desde una **dimensión de la 'ética para el cuidado'** bajo principios de cuidado colectivo (Ministerio de Educación, 2024)

OBJETIVO: ¿Cuáles son las diferencias entre la autopercepción de los líderes escolares sobre sus prácticas que fomentan el desarrollo de la cultura escolar del cuidado y la percepción de los docentes sobre estas mismas prácticas?

Para ello se aplicó el Cuestionario de Liderazgo Escolar Solidario (CSLQ) de Van Der Vyver (2014).

Metodología



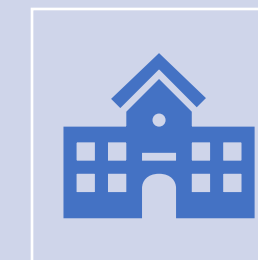
Investigación exploratoria (ámbito poco estudiado en Chile).



Diseño cuantitativo no experimental de alcance descriptivo (Babbie, 2021).



El cuestionario se aplicó en línea a 333 docentes y 332 directores/as de establecimientos educativos de la RM.



La recolección de datos tuvo lugar en el año 2023

Instrumento: *The Caring School Leadership Questionnaire (CSLQ)*

El Cuestionario de Liderazgo Escolar Solidario (CSLQ) de Van Der Vyver (2014) es un instrumento en inglés desarrollado por Van Der Vyver para evaluar el liderazgo orientado al cuidado en el entorno escolar en escuela de Sudáfrica.

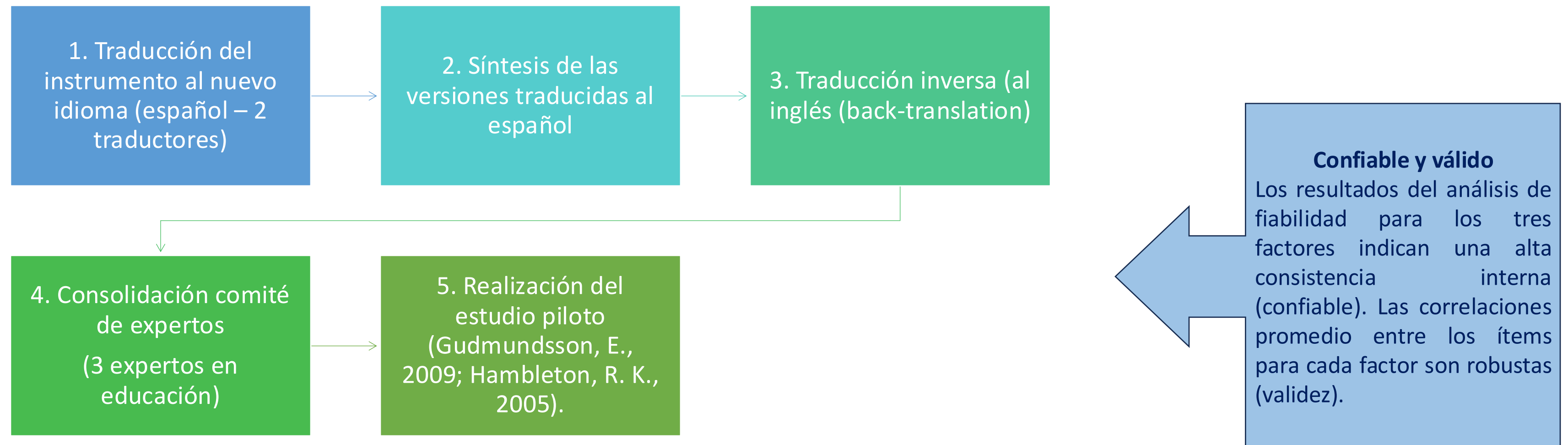
El objetivo del CSLQ es medir el grado en que los líderes escolares demuestran cuidado, empatía y preocupación por el bienestar de los estudiantes, el cuerpo docente y la comunidad escolar en general.

Abarca 3 dimensiones del liderazgo para el cuidado: bienestar psicológico, ambiente laboral y la gestión del equipo.

El cuestionario cuenta de dos partes: una para profesores y otro para docente y está compuesto por 66 preguntas.

Validación instrumentos

Cinco etapas, en una versión adaptada de la metodología propuesta por Ramada-Rodilla, Serra-Pujadas, & Delclós-Clanchet, (2013):



Resultados generales

Dimensión	Actor	Media
Bienestar Psicológico	Directores	3,77
	Docentes	3,00
Ambiente de Trabajo	Directores	3,87
	Docentes	3,21
Gestión	Directores	3,80
	Docentes	3,05

***333 docentes escolares / 332 directores/as**

Dimensión Bienestar Psicológico

Mayores diferencias

Indicador	Media Docentes	Media directores/as	Diferencia
Reconocimiento de logros y contribuciones.	2,75	3,89	-1,14
Interés demostrado hacia los docentes como seres humanos.	2,87	3,87	-1,01
Interés en las experiencias de los docentes.	2,83	3,82	-0,98
Preocupación genuina por el equipo de trabajo.	2,98	3,90	-0,92
Valoración de las ideas de los docentes.	2,95	3,87	-0,92

Menores diferencias

Indicador	Media Docentes	Media directores/as	Diferencia
Trato cálido hacia los docentes.	3,24	3,86	-0,62
Capacidad para controlar emociones.	3,28	3,84	-0,56
Respeto hacia los docentes	3,44	3,97	-0,52
Aceptación de los docentes tal como son.	3,21	3,70	-0,50
Confianza depositada en los docentes.	3,15	3,62	-0,47

Dimensión Ambiente laboral

Mayores diferencias

Indicador	Media Docentes	Media directores/as	Diferencia
Apoyo en las responsabilidades laborales.	3,05	3,91	-0,86
Aprecio por la labor educativa.	3,12	3,92	-0,8
Protección de los derechos de los educadores.	3,26	3,97	-0,71

Menores diferencias

Indicador	Media Docentes	Media directores/as	Diferencia
Contribución al bienestar de la comunidad escolar.	3,25	3,79	-0,54
Delegación de tareas significativas.	3,33	3,85	-0,52
Empoderamiento a través de la toma de decisiones participativa.	3,39	3,89	-0,5

Dimensión Gestión

Mayores diferencias

Indicador	Media Docentes	Media directores/as	Diferencia
Gestión equilibrada de conflictos.	2,7	3,72	-1,02
Mantenimiento de la infraestructura escolar.	2,79	3,77	-0,98
Ofrecimiento de oportunidades de capacitación.	2,9	3,89	-0,98
Defensa de los docentes ante dificultades.	2,95	3,89	-0,94
Disposición para realizar sacrificios personales.	3,02	3,92	-0,9

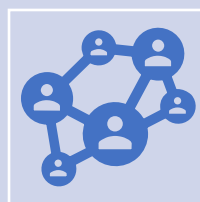
Menores diferencias

Indicador	Media Docentes	Media directores/as	Diferencia
Compartir responsabilidades de liderazgo.	3,35	3,92	-0,58
Apoyo en el ámbito personal a los docentes.	3,01	3,57	-0,56
Fomento del desarrollo profesional.	3,39	3,95	-0,56
Mantenimiento de un entorno laboral seguro.	3,32	3,87	-0,55
Limitación del vandalismo en la escuela.	3,46	3,95	-0,49

Reflexiones/conclusiones



Tendencia general entre los directores/as a sobreestimar la eficacia de sus acciones y el impacto positivo de sus intervenciones en bienestar y gestión de la comunidad, lo que, a juicio de docentes, no sería del todo correcto es interesante de analizar, pues se evidencia que el bienestar docente es una temática, que se puede estar subestimando desde líderes escolares.



Los directores/as tienden a sobreestimar la efectividad de *su gestión de los recursos físicos y humanos* en comparación con la percepción de los docentes sobre mantenimiento de la infraestructura escolar, disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos, ofrecimiento de oportunidades de capacitación

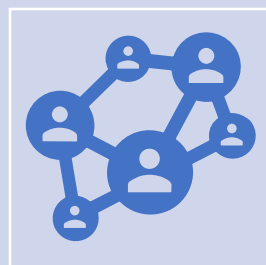


Problemas en el *Reconocimiento y apoyo personal a los docentes*: reconocimiento de logros y contribuciones, interés demostrado hacia los docentes como seres humanos, apoyo a la consecución de aspiraciones personales y preocupación genuina por el equipo de trabajo.

Reflexiones/conclusiones



Compromiso directivo y defensa a los docentes (gestión equilibrada de conflictos, defensa de los docentes ante dificultades, disposición para realizar sacrificios personales). A pesar de que directores/as creen que están dispuestos a defender y hacer sacrificios por sus equipos, los docentes perciben estos esfuerzos como insuficientes.

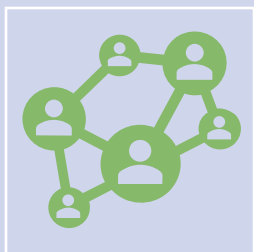


Apoyo al desarrollo profesional: "apoyo personal a los docentes" y "fomento del desarrollo profesional". La existencia de diferencias aquí sugiere que, aunque los directores creen que están apoyando adecuadamente, los docentes pueden no sentir el mismo nivel de apoyo, lo que podría influir en su desarrollo profesional y satisfacción laboral,

Reflexiones/conclusiones



Aceptación y respeto mutuo: indicadores como "confianza depositada en los docentes", "aceptación de los docentes tal como son", y "respeto hacia los docentes" muestran que, aunque hay diferencias, ambos grupos valoran positivamente estos aspectos. Esto sugiere que existe un nivel fundamental de respeto y aceptación entre directores y docentes,



Delegación de tareas y participación: los indicadores "empoderamiento a través de la toma de decisiones participativa", "delegación de tareas significativas", y "contribución al bienestar de la comunidad escolar" reflejan diferencias en cómo la participación y la contribución son percibidas.



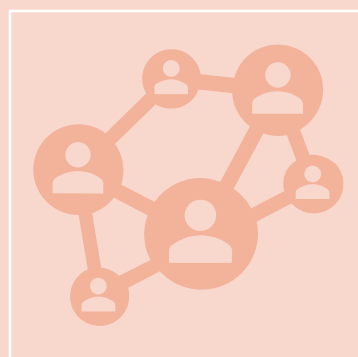
Entorno laboral seguro: "limitación del vandalismo en la escuela" y "mantenimiento de un entorno laboral seguro" muestran que los directores se perciben como efectivos en estas áreas, aunque los docentes ven espacio para mejoras. A pesar de ello, se infiere un ambiente laboral que genera seguridad, lo cual permite concluir que existen prácticas de cuidado en relación a este ámbito en directores/as chilenos,

Conclusiones



En las comunidades educativas chilenas existen elementos para desarrollar una cultura de cuidados, principalmente asociado al respeto mutuo y la seguridad laboral, sin embargo, aún hay varios aspectos por fortalecer, sobre todo lo que se refiere a generar bienestar docente.

Los resultados indican que el reconocimiento al rol docentes, la valoración de su trabajo, y la necesidad de fortalecer su desarrollo profesional para mejorar la práctica pedagógica son aspectos fundamentales a la hora de pensar una comunidad que promueva el cuidado.



Reconocer la importancia de las prácticas de cuidado en el liderazgo escolar en Chile y la puesta en valor que se le ha dado desde la política de convivencia escolar (2024).

Comprender las prácticas de cuidado como un conjunto de dimensiones y acciones de la gestión escolar que no sólo se vinculan a la dimensión personal.

CENTRO DE ESTUDIOS SABERES DOCENTES

Dirección: [Av.Grecia 3401,Ñuñoa,Santiago](#) Teléfono:+562 29782201

Correo electrónico: saberesdocentes@uchile.cl