

## PRÁCTICA DE LIDERAZGO

### Investigación Acción Participativa para el Liderazgo Democrático

**Andrea Lira**

Universidad de Magallanes





Los y las líderes escolares tienen por delante el desafío de implementar prácticas para promover la reflexión docente. En la actualización 2021 del Marco de la Buena Enseñanza, en el dominio D se señala como una de las de responsabilidades profesionales que:

*“El/la docente cuestiona de manera regular su práctica para que, a través de procesos reflexivos, individuales y colaborativos, reconceptualice el cómo, el por qué y el para qué de su práctica, así como el impacto de sus decisiones en el aprendizaje de sus estudiantes” (p. 62).*

La investigación acción participativa (IAP) es una herramienta potente para la reflexión sobre la práctica docente en las comunidades educativas (Anderson y Herr, 2007). En esta práctica de liderazgo, presentamos la IAP como un modelo para generar procesos reflexivos y como una forma de crear espacios de liderazgo democrático. Esto, se cumple por medio de la interrogación del trabajo pedagógico y la distribución del poder en la toma de decisiones dentro de la comunidad educativa (Díaz Delgado y García Martínez, 2018).

A continuación, se ofrece una breve descripción de la IAP y el liderazgo democrático como herramientas para el aprendizaje profesional entre pares. Luego, se presenta una guía explicativa para desarrollar IAP en la comunidad educativa.



# INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA PARA LA REFLEXIÓN PEDAGÓGICA COLECTIVA



La investigación es un proceso sistemático para construir sentido acerca de un tema por medio de la creación, organización y análisis de información (Denzin y Lincoln, 2012). Hay muchas formas de hacer investigación, una de ellas es la IAP. Epistemológicamente, es decir, en cuanto a los supuestos acerca de cómo construye y valida el conocimiento, la IAP se apoya en un paradigma crítico (Ortiz, 2013; Ramos, 2015). Desde este paradigma, se cuestionan las dinámicas de enseñanza, aprendizaje y la generación del conocimiento tradicionales heredadas del positivismo, que hacen una separación entre la persona que investiga y lo que se investiga.

En la tradición positivista se establece una relación jerárquica, donde el que sabe es el investigador/a, mientras que a los y las participantes de la investigación les toca informar acerca de lo que al investigador/a le interesa. Es una separación análoga a la que se da en la visión tradicional o bancaria del aprendizaje (Freire, 1975), donde el o la profesora se posiciona como experto que transmite conocimientos, y los y las estudiantes actúan como receptores del mismo. Desde el paradigma crítico, se valora y promueve una relación horizontal entre investigadores y las y los sujetos de investigación. O más bien, las líneas de separación de ambos roles se hacen más flexibles.

En una IAP se incluye, además, algún tipo de acción relacionada con lo que se está investigando. A diferencia de otras formas de investigación que buscan entender un fenómeno, la IAP incluye, adicionalmente, a este intento de comprensión, intervenciones en las prácticas institucionales respecto del fenómeno en estudio.

## En contextos educativos, la IAP típicamente incluye los siguientes aspectos:

Ser colectiva y cuestionar relaciones de poder, al involucrar una variedad de actores, que comparten tareas como investigadores. Es un proceso de trabajo participativo que combina: definición de prioridades de trabajo, elaboración de preguntas de investigación, construcción, recolección y análisis de evidencias y diseño y ejecución de acciones de mejora.

El equipo de investigación es conformado por personas de la misma comunidad educativa y son quienes proponen el tema a indagar y las preguntas de investigación, se involucran en la producción y el análisis de datos y, luego, en las acciones que se proponen para generar un cambio en la comunidad.

Las temáticas de indagación abren espacios de reflexión que permiten cuestionar las prácticas cotidianas del centro educativo.

La IAP es también una herramienta de desarrollo profesional docente (DeLuca et al., 2015), que le permite al profesional cuestionar y redirigir su propia práctica. Además, la IAP es una forma de instalar procesos continuos de cambio, ya que una vez concluida una fase de investigación y acción, se abren nuevos focos de trabajo colaborativo (DeLuca et al., 2015).

# LIDERAZGO DEMOCRÁTICO



Dado su trasfondo crítico, la IAP cuestiona las relaciones de poder y busca redistribuir poder y autoridad respecto de quiénes toman las decisiones en la institución. En ese sentido, es coherente con el estilo de liderazgo democrático.

El liderazgo democrático se caracteriza porque las conversaciones y las decisiones institucionales se realizan en forma colectiva. Según Murillo (2016), no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los y las demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos y todas para la toma de decisiones en los procesos institucionales.

El foco del liderazgo democrático está en “preparar para la democracia, ideando prácticas pedagógicas que respeten el espíritu y los valores de la democracia, pero que se expresen en formas educativas adaptadas a las peculiaridades que concurren en la situación escolar” (Puig et al., 2000, p.17).

Según Murillo (2016), en un espacio de liderazgo democrático:

- Las metas y políticas de la comunidad escolar se discuten y deciden de forma grupal, escuchando personas que representan distintas visiones e intereses.
- Las actividades y estrategias son evaluadas por la comunidad.
- Se favorece el intercambio de opiniones y posturas que surgen en las conversaciones grupales.
- Se construyen confianzas en las fortalezas que se identifican en cada miembro del grupo.

## Preguntas para la reflexión:

¿Quiénes participan en las discusiones sobre las decisiones institucionales como el PME, las normas y reglamentos y los focos del currículum, tanto a nivel general como en la sala de clases?

¿Cómo se distribuye el poder de toma de decisiones, respecto de los documentos y acciones institucionales en los espacios educativos de los que soy parte?

¿En qué espacios o temas estoy más dispuesto/a a entregar el poder de tomar decisiones a otras personas de la comunidad como estudiantes, apoderados/as, profesores/as y técnicos?

# INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA COMO UNA PRÁCTICA DE LIDERAZGO DEMOCRÁTICO



La IAP es una forma de implementar y de construir, en la práctica, un estilo de liderazgo democrático. A continuación, se presenta una guía para la implementación de la IAP con descripciones de 5 etapas de la investigación. Cada etapa, se ejemplifica con experiencias de IAP que se han realizado en centros educativos de Magallanes, en el contexto de diplomados del Centro de Liderazgo Educativo de la Universidad de Magallanes.

## Guía para la Investigación Acción Participativa (IAP)

### 1. Elección del tema y conformación del equipo de investigación

La iniciativa de realizar una IAP puede nacer de cualquiera de los actores de la comunidad educativa, pero para los propósitos de esta práctica nos imaginamos que, lo más probable, es que surja de docentes y equipos directivos.

Antes de partir una IAP, es importante que las personas de quienes nace la inquietud puedan definir, de manera amplia, el tema que quieren abordar. Por ejemplo, si el tema que quieren investigar tiene que ver con la implementación del PME, la convivencia escolar, los puntajes SIMCE o la enseñanza de matemáticas. Esto, es necesario para decidir a quiénes van a invitar a conformar el equipo de investigación. Es a partir de la elección del tema a trabajar, que se piensa en el perfil de personas a las que se quiere invitar a participar como parte del equipo.

Por ejemplo, si se quiere investigar en temáticas referidas a la implementación del PME, el equipo de investigación, idealmente, debería incluir a miembros de toda la comunidad. Es decir, estudiantes, apoderados, técnicos, docentes, líderes escolares y otros profesionales. En cambio, si el tema es la enseñanza de matemáticas, el equipo podría estar compuesto por docentes de matemáticas y estudiantes que tienen clases de matemáticas. En este segundo caso, no se excluye a otros miembros de la comunidad, pero sí es importante que docentes de matemáticas y estudiantes de matemáticas sean parte del equipo, ya que las acciones de mejora que surgen del proceso investigativo se relacionarán con sus prácticas.

Lo importante en la definición previa del tema es que sea lo suficientemente amplio para que el equipo de investigación que se conforme pueda decidir de manera democrática los aspectos específicos que les interesa investigar.

**Ejemplo:** *En dos escuelas en Punta Arenas, los equipos directivos decidieron realizar una IAP conjunta sobre la inclusión de sus estudiantes migrantes. Luego de elegir el tema, invitaron a docentes migrantes y estudiantes migrantes a participar de un equipo de IAP, conformado por los y las integrantes de las dos escuelas. En las etapas siguientes, cuando armaron equipos de investigación y decidieron sus preguntas, el equipo decidió investigar de qué manera percibían la integración en las escuelas los y las estudiantes migrantes de cada institución.*

## 2. Iniciando la investigación

El equipo de investigación se conforma, en primer lugar, por personas interesadas en participar del proceso y, en segundo lugar, por personas involucradas en el tema que se investiga. Las personas que participan no son necesariamente representantes elegidos por sus estamentos. Lo importante de sus roles es que tienen la experiencia que trae ser estudiante, apoderado, docente o líder escolar. Vale la pena repetir, no se espera que sean representativos de todo su estamento. Por ejemplo, si hay estudiantes participando, no se espera que sus opiniones y aportes sean representativos de toda la comunidad estudiantil, sino que sólo aporten desde su experiencia personal de ser estudiante.

Conviene que el equipo, que lidera la investigación, sea lo suficientemente grande como para permitir el intercambio de puntos de vista y, a su vez, lo suficientemente pequeño para que las dificultades de coordinación no impidan este intercambio. Para ello, recomendamos un equipo formado entre 5 a 7 personas, para generar una dinámica de trabajo factible.

Los equipos de IAP suelen ser heterogéneos y, por lo tanto, es importante pensar en el trabajo del equipo considerando formas de trabajo que resulten adecuadas para todas las personas participantes, en cuanto a los tiempos, espacios y formas de dialogar.

*Ejemplo: En un diplomado realizado en Magallanes, uno de los equipos decidió hacer una investigación sobre autonomía de los y las estudiantes en una escuela que atiende a personas con necesidades educativas especiales. El equipo de investigación, estaba conformado por estudiantes con discapacidades físicas y cognitivas que requerían que los temas se trabajaran pensando en los desafíos comunicativos que ellos y ellas tenían. Inicialmente, en este caso, los y las líderes escolares de esta escuela pensaron que, por sus discapacidades, los y las estudiantes no iban a poder participar del equipo de investigación y que serían los receptores de lo que se hiciera en la investigación.*

Luego de reflexionar sobre los principios de la IAP, y el cuestionamiento de los y las profesoras del diplomado, decidieron incluir a los y las estudiantes. Para ello, trabajaron por medio de técnicas teatrales para acomodar los estilos comunicativos de todos los participantes. En las reuniones del equipo de IAP, estudiantes y docentes crearon dramatizaciones para retratar los temas que los y las integrantes consideraban centrales. Luego, escogieron cuáles de estas dramatizaciones presentarían a la comunidad. Las conversaciones generadas, en la comunidad educativa, después de estas presentaciones, fueron la forma de producción de datos sobre el desarrollo de autonomía de los y las estudiantes.

## 3. Formulación de preguntas y la creación de un plan de trabajo

Una vez conformado, el equipo de la IAP decide las preguntas que quieren contestar con su investigación. Las preguntas guías de la investigación, engloban lo que quieren saber acerca del tema. Para esta etapa, recomendamos hacer una lluvia de ideas de las preguntas que tienen las personas del equipo de IAP y, entre todas las personas, definir la o las preguntas que van a guiar el proceso de investigación, priorizando algunos focos iniciales.

Para elaborar las preguntas es importante tener en cuenta:

- Las preguntas son abiertas. Es decir, no se responden con un sí o un no.
- Las preguntas son interesantes y significativas para todo el equipo.
- Se debe limitar la indagación a una o dos preguntas.
- Se debe definir quiénes son los grupos a quienes afecta el o los temas en cuestión.

## Ejemplos de preguntas:

Sobre el PME:

- ¿Qué saben del PME los y las apoderadas de nuestra institución?
- ¿Qué importancia tiene el PME para los distintos estamentos de nuestra comunidad?

Sobre convivencia:

- ¿Qué aspectos de la convivencia escolar son importantes para los y las estudiantes de nuestra comunidad?
- ¿Cómo se incluyen a los y las estudiantes migrantes en la comunidad escolar?, ¿en qué espacios son excluidos o discriminados y de qué formas?
- ¿Qué factores influyen en la inasistencia y la asistencia a las clases virtuales de los estudiantes de octavo básico?

Es importante que la investigación sea factible. Es decir, que la pregunta se pueda contestar en el tiempo disponible para realizar la recogida de información. Para ello, se deben considerar los recursos con los que se cuentan, los tiempos de trabajo individual y colectivos. Igualmente, reconocer lo que pueden abarcar en esta investigación y qué podrían dejar para un próximo paso.

**Ejemplo:** En una escuela rural de la región de Magallanes, se conformó un equipo de IAP compuesto por docentes y estudiantes, para indagar acerca de la educación de género. Los y las estudiantes de séptimo básico, que integraban el equipo, propusieron la pregunta: ¿qué aprenden sobre el género los y las estudiantes en sus familias? Pese a que la intención original de los y las docentes, que lideraban el proceso, era saber sobre lo que los y las estudiantes aprendían en la escuela, sus estudiantes argumentaron que percibían que era más importante lo que estaban aprendiendo los y las estudiantes en sus casas. Conocer esto, era un insumo para reflexionar luego sobre lo que se podía hacer en cuanto a educación de género en la escuela.

## 4. Producción de datos

En este momento, el equipo decide sobre el tipo de información que permitirá responder la pregunta de investigación. Esta información, puede ser producida a través de entrevistas individuales o grupales, de encuestas e, incluso, de datos que ya se tienen, como las calificaciones, porcentaje de asistencia, puntaje SIMCE, etc.

Los datos que se producirán, deben ser apropiados para responder a la pregunta de investigación. En general, las entrevistas se recomiendan para conocer las experiencias y/o relatos de personas de la comunidad en profundidad. Las encuestas, se recomiendan para conocer, de manera amplia, opiniones específicas de la comunidad sobre un tema en particular. Y, el uso de los datos ya existentes, se utilizan para complementar todo lo anterior.

**Ejemplo:** En una escuela cárcel, en la región de Magallanes, el equipo de IAP compuesto por líderes escolares y mujeres encarceladas, que participan de la escuela dentro de la cárcel, decidieron investigar sobre la relevancia del currículum para las mujeres internas. Para ello, decidieron realizar talleres con las internas donde se incluyeron preguntas respecto de sus intereses y necesidades, a partir de sus experiencias como mujeres migrantes en Magallanes y lo que les gustaría aprender en la escuela.

## 5. Analizando la información producida y definiendo acciones

Este, es un proceso interpretativo que tiene como objetivo dar sentido a la información recolectada. El proceso de interpretar, implica explicar y entender el fenómeno. Por ejemplo, interpretar no es sólo sacar un promedio, sino entender qué significa el promedio. Hay múltiples formas de hacer esta interpretación. Una de las más comunes, es clasificar la información producida, según temas generados en las conversaciones con las personas entrevistadas. Por ejemplo, si la investigación es la integración de la diversidad de género en una escuela, y los datos son entrevistas a estudiantes LBGTQIA<sup>1</sup>, el análisis podría focalizarse en identificar lo que los y las estudiantes relatan en temas tales como:

- Momentos en que se sintieron aceptados/as en la escuela.
- Momentos en que se sintieron excluidos/as.
- El proceso de identificarse como parte de la comunidad LBGTQIA en la escuela.
- Personas importantes para su inclusión en la escuela.

A partir de este proceso de clasificación, el equipo construye respuestas a las preguntas de la investigación. Como, por ejemplo, ¿cuáles son las dos o tres cosas que podemos decir, apoyándonos en lo recogido, respecto de la pregunta que guía esta indagación? Finalmente, como proyección, ¿qué acciones futuras se pueden realizar?

**Ejemplo:** *En una escuela de Puerto Natales, el equipo de la IAP compuesto por una docente y nueve estudiantes de cuarto básico, investigaron sobre el programa de lectura, y decidieron que querían saber: ¿qué tipos de textos les gusta leer a los y las estudiantes de cuarto básico? Luego, decidieron realizar entrevistas breves a todos los y las compañeras, para preguntarles sobre lo que leían y lo que les gustaría leer. Después de realizar las entrevistas, analizaron las respuestas, identificando las características de los textos que llaman la atención a los y las estudiantes del curso y, a partir de ello, crearon una lista de lectura para el año siguiente. Adicionalmente, como resultado de esta investigación, la docente que participó del equipo de indagación decidió incorporar más instancias como estas en su planificación del semestre siguiente.*

---

1 Lesbiana, bisexual, gay, transgénero, queer, intersexual y asexual.



***¿Qué tema deseamos investigar?***

---

---

---

---

---

***¿Quiénes conformarán el equipo de investigación?:***

---

---

---

---

---

***¿Qué preguntas guiarán la investigación?:***

---

---

---

---

---

***¿Qué tipo de información nos ayudará a responder las preguntas de investigación?:***

---

---

---

---

---

***¿Cuál es el análisis de la información recolectada? ¿Qué acciones realizaremos con esta información?:***

---

---

---

---

---

# REFLEXIONES FINALES



La IAP tiene desafíos particulares respecto de la forma como se distribuye el poder en la escuela, por involucrar la participación de los distintos estamentos que componen la comunidad educativa, es decir, estudiantes, apoderados y todos los y las trabajadores del establecimiento. Estos mismos desafíos, son los que permiten generar espacios de liderazgo democrático.

Por ello, proponemos pensar esta metodología de investigación como un proceso constante en la comunidad educativa que está en constante desarrollo, que evoluciona y cambia, de acuerdo a la exploración y discusión que los y las educadores hacen acerca de su propio trabajo (Ainscow et al., 2016). Es una forma de pensar el conocimiento pedagógico como un saber situado y contextual (Ainscow et al., 2016; Noffke, 1995).

# REFERENCIAS

Ainscow, M., Dyson, A., Goldrick, S., y West, M. (2016). Using collaborative inquiry to foster equity within school systems: opportunities and barriers. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(1), 7–23.

Anderson, G. And Herr, K. (2007). El docente-investigador: Investigación-Acción como una forma válida de generación de conocimientos. (Teacher Research: Action Research as a valid form of knowledge generation.) In I. Sverdllick (Ed.) *La investigación educativa: Una herramienta de conocimiento y de acción*. Buenos Aires: Noveduc.

DeLuca, C., Shulha, J., Luhanga, U., Shulha, L. M., Christou, T. M., y Klinger, D. A. (2015). Collaborative inquiry as a professional learning structure for educators: A scoping review. *Professional Development in Education*, 41(4), 640–670.

Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (2012). *El campo de la investigación cualitativa: Manual de investigación cualitativa Vol. I* (Vol. 1). Editorial Gedisa.

Díaz Delgado, M. Á., y García Martínez, I. (2018). Liderazgo democrático en la formación de directores, elementos básicos para una propuesta didáctico-investigativa. En *Avances en democracia y liderazgo distribuido en educación: Actas del II Congreso internacional de liderazgo y mejora de la educación*. Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación (RILME). <http://hdl.handle.net/10486/682649>

Freire, P. (1975). *Pedagogía del oprimido*. México: Siglo XXI.

Ministerio de Educación, CPEIP (2021). *Marco para la buena enseñanza*. Santiago, Chile. <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>

Murillo, P. J. M. (2016). El liderazgo escolar como instrumento para fomentar la democracia participativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(1), 17-29.

Noffke, S. (1995). Action research and democratic schooling: Problematics and potentials, en S. Noffke y R.B. Stevenson (Eds.) *Educational action research: Becoming practically critical*. New York y Londres: Teachers College Press.

Ortiz, E. (2013). Epistemología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Paradigmas y objetivos. *Revista Clases Historia*. 12(1) 1-23.

Puig, J., García, M., Escardíbul, S. y Novella, A. (2000). *Cómo fomentar la participación en la escuela: Propuestas de actividades*. Barcelona: Grao.

Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en psicología*, 23(1), 9-17.





[www.lidereseducativos.cl](http://www.lidereseducativos.cl)