



CENTRO DE DESARROLLO
DE LIDERAZGO
EDUCATIVO

19 DICIEMBRE 2018

LIDERAZGO EN DIRECTIVOS DE LA EDUCACIÓN PARVULARIA.

III Jornada de Investigación en Liderazgo Escolar

Piedad Cabrera-Murcia
Académica Facultad de Educación
Universidad Alberto Hurtado

- ❑ La **calidad del liderazgo** en los centros de educación infantil se considera un elemento **clave para elevar los estándares de aprendizaje y de logro de niños y niñas**.
- ❑ Tránsito entre una **visión jerárquica** de liderazgo a una que se sustenta en la **interdependencia de roles, en el trabajo en equipo**.
- ❑ Reporta **formación** en el tema, a través de **cursos cortos**
Capacitación nacional **no ajustada a las necesidades** de líderes en primera infancia.
- ❑ **Rechazo a aceptar roles de liderazgo:** mal preparados/aceptan de mala gana, “no trabajos de gestión que los aleja de aquello para lo que se formaron”)

¿Qué sabemos sobre el liderazgo en Educación Parvularia a nivel internacional?

(Clyde & Rodd, 1995; Rodd, 1997; Kagan, 1994; Siraj-Blatchford & Manni, 2006; Heikka y Waniganayake, 2011; Rodd, 2006; Spillane, 2016; Bloom, 1997; Hujala et al, 2013, p. 215; Rodd, 1997; Rodd, 1998)

1. Fuerte énfasis en el contexto:

Significaciones en torno al liderazgo:
considerar el **contexto** = **macro + micro**



configuran los **contenidos de las tareas y las responsabilidades** que se asumen desde el **liderazgo**.

3. Equipo de educadoras apoyando el liderazgo.

- ❑ **Directores delegan educadoras:** procesos de evaluación, planificación y aseguramiento de los objetivos del centro.
- ❑ Distribución de **trabajo curricular**
- ❑ **Director soporte** en el liderazgo pedagógico de los docentes, construcción identidad profesional.
- ❑ Liderazgo docente es percibido como efectivo si asegura la **calidad pedagógica, el aprendizaje de los niños y una pedagogía orientada al logro**

2. Liderazgo centrado en el niño-niña

- ❑ **Confusión en el discurso de los líderes:** gestión, administración y liderazgo. **¿Cuál es el rol?**
- ❑ Focalizar acciones liderazgo en lo pedagógico; **los niños y sus necesidades en el centro.**
- ❑ Contar con recursos adecuados, habilidades para manejar personal, **habilidades pedagógicas**, valoración desde la institución → impactar en desarrollo de niños (as) en edades tempranas.
- ❑ **Alta comprensión del contenido pedagógico** (director/equipo calificado)

4. Perfil de directores (as) en Educación Infantil

- ❑ **Tener conocimiento teórico y una visión sobre la pedagogía** → involucrar al personal en el dlo. de prácticas de calidad.
- ❑ **guiar la cultura organizacional y el trabajo en equipo**, mejora de las **habilidades del personal**,
- ❑ **Trabajar en el desarrollo de una visión compartida** sobre aquello que beneficia a todos,
- ❑ contar con **habilidades de comunicación**, para propiciar el apoyo mutuo,
- ❑ Habilidades **para gestionar la capacitación continua**,
- ❑ Habilidades para **establecer y mantener relaciones de confianza** dentro del equipo

(Fonsen, 2013; Hujala, 2004; Hujala, 2013^a; Nivala, 1999; Silva et al, 2004).

(Ang, 2011; Klevering et al., 2018 Hujala et al., 2016; Heikka et al., 2018, Hujala et al., 2013; Rodd, 2013; Siraj-Blatchford y Manni; 2007; Waniganayake, Cheeseman, Fenech, Hadley y Shepherd, 2012;)

❑ JUNJI

- ... una visión **de liderazgo que inspira a una comunidad**
- ... tener **convicciones profundas sobre el sentido de la educación inicial,**
- **a reflexionar críticamente** y a transformar la realidad teniendo una visión de futuro compartida (JUNJI, 2015, p.26).
- ... **liderazgo sustentado en el interés superior del niño/a,** ... por medio de relaciones basadas en el buen trato”.

❑ Competencias desde mirada de educadoras y técnicos en relación a liderazgo: **comunicación efectiva, propiciar información oportuna y útil para toma de decisiones, comprender y analizar los criterios de calidad educativa vinculándolos con el centro** (Venegas, 2016)

❑ Prácticas de liderazgo educativo en directoras de jardines públicos: establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje, la dotación de recursos estratégicos, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. **Necesidad de formación para directoras, hallazgo relevante.** (Pastén, 2017)

¿Qué sabemos
sobre el liderazgo
en Educación
Parvularia a nivel
nacional?

- Fuerte énfasis en el **contexto**
- **Liderazgo** centrado en el **niño-niña**
- **Liderazgo** compartido con el equipo de aula
- Perfil de directores (as) en Educación Infantil

- Programa de formación en **liderazgo** desde lo investigado en escuela.
- **Educadora como líder**, potenciadora de contextos.
- **Necesidad de formación para directoras**

Liderazgo en Jardines infantiles



¿Si la **calidad del liderazgo** es un elemento **clave para elevar los estándares de aprendizaje y de logro de niños y niñas**, debiese sustentarse en **cómo se enseña y se aprende en educación parvularia?**

Objetivo General

Comprender la relación **entre las forma de liderazgo directivo y las concepciones** acerca de la **enseñanza y el aprendizaje** que poseen las directoras de jardines infantiles.



METODOLOGÍA

- CUALITATIVA
- ESTUDIO DE CASO (5)

- 25 ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS
- 5 OBSERVACIONES REUNIONES DE EQUIPO
- 5 PLANIFICACIONES DE AULA

DISEÑO METODOLÓGICO



ANÁLISIS DATOS

- TRIANGULACIÓN DE DATOS (4 EXPERTOS)
- PROCESAMIENTO SOFTWARE ATLAS TI

Años de experiencia: 5 a 24 años

Edad: 42-61 años

Formación: universitaria- cursos cortos

Cantidad niños: 90 a 210

Equipo pedagógico: 19-44

Cantidad salas: 4 a 9

HALLAZGOS

1

CONCEPCIONES DE LIDERAZGO Y DE LA ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

2

FORMAS DE LIDERAR DIRECTORA

- **HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS DIRECTORAS**
- **BARRERAS AL LIDERAZGO**

3

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN EL AULA

- **ACCIONES INSTALADAS EN LA CULTURA INSTITUCIONAL DE LOS JARDINES INFANTILES**



CENTRO DE DESARROLLO
DEL LIDERAZGO
EDUCATIVO

Hallazgo 1: Concepción de liderazgo y de enseñanza-aprendizaje

**Compartir
visión**

**Trabajo
colaborativo**

Relacional

**Acompañamiento al
equipo**

Evaluación

Profesionalismo

Poner en el **centro**
los aprendizajes
de los niños y las
niñas

Comprometerse con
el **bienestar de los**
niños.

Compartir misma
meta.

Compartir el **sello**
como articulador
de sentidos
pedagógicos.

Liderar involucra
el **trabajo**
pedagógico
horizontal entre
educadoras y
técnicas

Liderar implica
compartir
responsabilidades
con el equipo.

Liderar
requiere
construir
espacios de
relaciones
positivas

Destacar
fortalezas
del equipo.

Desde el discurso, la concepción del liderazgo en directoras, educadoras y técnicos, se articula con el cómo se enseña y se aprende en Educación Parvularia.

Cómo se enseñaba antes y cómo se enseña ahora

Rol Niño: pasivo vs. niño protagonista

Rol adulto: transmisor a rol mediador...

Rol Familia: Participación de la familia en el proceso de aprendizaje

Cómo se conceptualiza el jardín infantil

...Jardín como espacio para preparar al niño/a ingreso al colegio vs. espacio para aprender

- padres
- Equipo pedagógico

Cobertura vs. calidad

Indicadores de cobertura -> impacto en el modelo de gestión de la calidad

Atención a **variables estructurales** (Infraestructura, profesionales, etc.)

Implementación de **estrategias para brindar oportunidades de aprendizaje** de calidad.

FORMAS DE LIDERAR DIRECTORA

- ☐ Foco en lo administrativo
- ☐ Foco en la supervisión
- ☐ Foco en lo pedagógico



¿Quién lidera?

¿Cuáles son las barreras al liderazgo?

Hallazgo 2:

**Compartir
visión**

**Trabajo
colaborativo**

Relacional

Tareas
administrativas

**LIDERAZGO CON FOCO EN TAREAS
ADMINISTRATIVAS**

...hay que mandar el informe de sociedad educativa, que hay que ver los pueblos originarios, que hay que ver los niños inmigrantes, los regulares e irregulares, que... yo tengo que mandar documentación, ... porque tenemos que matricular niños en la plataforma, porque uff (...) Entonces a veces no es tanto, no es lo que quisiéramos en lo pedagógico porque si se mezcla con lo administrativo. (...)
(Directora, caso 3).

(...) [la directora] pasa mucho que por ejemplo pasa mucho acá en la oficina porque tiene que enviar información ...

....al final empieza a pedirnos a nosotros que la ayudemos porque de repente no da abasto

... el tiempo para hacer trabajo en oficina es poco, tengo la impresión de que es poco y el tiempo para ocupar en lo pedagógico que tiene que ver con las salas, claro, no es el que quisiéramos, podría ser más, (...) (Educadora, caso 3)

LIDERAZGO CON FOCO EN LA SUPERVISIÓN

Compartir visión

Trabajo colaborativo

Relacional

Acompañamiento

Evaluación

SUPERVISIÓN

VERIFICACIÓN

(...) paso a ver la asistencia de cada una de las salas, miro la asistencia, veo por qué el niño falta y veo (como a la educadora diciéndole) “¿por qué no llegan estos niños?, ¿por qué tengo la inasistencia de tantos días de estos niños? ¿están las licencias? Muéstrame las licencias médicas” Si no están “¿qué sucedió con ellos? Necesito que me den una respuesta”
... (Directora, caso 5)

(...) porque la cabeza es la directora y de ella, ella es la que nos organiza y nos coordina, o sea nosotros igual nos organizamos, pero ella va supervisando de que esta organización vaya funcionando y que todos estén funcionando como corresponde (Educadora 2, caso 5).

LIDERAZGO CON FOCO EN LO PEDAGÓGICO



(...) Entonces **los niños eligen en que**, ellos en la mañana se hace una actividad en donde los niños eligen a qué taller quieren ir...

... **esto ha sido paulatinamente y con hartos cambios**, antes el personal iba con los niños a los otros talleres, pero ahora después de hacer una evaluación, porque **nosotras hacemos una evaluación constantemente** decidimos que no, que el personal se quedara en su sala y que los niños de todas las salas, eligen donde quieren ir, por lo tanto el nivel transición de puede ir al medio menor, los del medio menor pueden ir ahí, ellos van dando la vuelta, **eligen y se quedan en sus talleres**, esto nos ha **permitido también que los niños compartan, se mezclen entre ellos**, hay niños de tanta diversidad, con necesidades educativas especiales, niños de la intercultural, entonces hay un aprendizaje, ...

...además el personal los evalúa a todos, o sea si yo soy educadora de transición y me toco que viniera un chiquitito de medio menor, también lo evaluó a él ... por lo tanto la educadora va evaluando al niño que llegó a su taller. (Directora, caso 1).

Características Personales



Habilidades

¿Cuáles son posibles barreras al liderazgo?

Compartir visión

- Resistencia al cambio por parte del equipo.
- Resistencia a compartir el sello como articulador de sentidos.
- Necesidad de recursos humanos comprometidos con la educación inicial.
- **Mantener el equilibrio entre la administración y el liderazgo pedagógico del jardín.**

Trabajo colaborativo

Tiempo para participar en espacios de trabajo conjunto.

Distribución de roles.

Proyectos individualizados por sala.

Relacional

*Validación recibida desde el nivel macro
→ reconocimiento de competencias profesionales.*

Reconocimiento del rol de la directora a nivel micro.

Acompañamiento

Mayor tiempo destinado en mantener variables estructurales por sobre las de proceso.

Ausentismo docente.



CENTRO DE DESARROLLO
DEL LIDERAZGO
EDUCATIVO

Hallazgo 3: **INCIDENCIAS EN LAS PRÁCTICAS EN EL AULA**

Incidencias practicas de aula en liderazgo con foco en lo pedagógico.

Desde la directora

Implementación del currículo

Acompañamiento en procesos de enseñanza aprendizaje.

Desde el equipo pedagógico

- **Diseño de actividades** que conectan con el **sello**.
- Desarrollo de **actividades** que potencian **rol protagónico** en el niño (a), considerando sus intereses y favoreciendo su desarrollo integral.

- **Reflexión** sobre las prácticas de aula.
- **Monitoreo** de las prácticas.
- **Toma decisiones en base** a la evidencia.
- **Generar instrumentos** para evaluar los aprendizajes de los niños y la misma práctica.
- **Orientar, entusiasmar y monitorear** al equipo pedagógico.

(...) estamos en un constante análisis y uno de esos análisis es cómo lograr que nuestro sello sea aún más transversal a todo esto ...

(...) vamos a reestructurar todas, todas pautas a raíz de un análisis del año pasado consideramos que el sello no se vivencia en todos los momentos tal como quisiéramos, puede tener más fuerza en algunos momentos y muy débil en otros entonces mañana esperamos construir como alguna estrategia con la participación de todas para fortalecerla, para fortalecer los aspectos que consideramos débiles...

(Educadora 1, caso 1)

Conclusiones

- ❑ **Conceptualizar** lo que significa liderazgo en jardines infantiles y conectarlo con el cómo se enseña y aprende en educación infantil, **no es condición suficiente** para que se produzcan **liderazgo con foco en lo pedagógico**.
- ❑ Los programas de formación de directoras **debiesen apuntar al desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico**.
- ❑ En educación infantil, el **contexto macro-micro** determina la forma de liderar.
- ❑ Las directoras **requieren formación en liderazgo en el contexto real** (Significar el liderazgo desde el nivel micro).
- ❑ Desde una matriz histórico biográfica, el **tener experiencia en roles del jardín** y, haber tenido una **trayectoria formativa con énfasis en la reflexión**, son indicadores a considerar cuando se busca el perfil de directora en jardín de infantes.
- ❑ Importancia de **considerar las barreras al liderazgo**, y transformarlas a **condiciones institucionales** que se deberían proveer de manera de favorecer la emergencia del liderazgo pedagógico.
- ❑ **Mayor tiempo de horas no lectivas** para reflexionar sobre cómo se enseña y se aprende en educación parvularia.
- ❑ Relevancia **del trabajo colaborativo** para brindar oportunidades de aprendizaje.



¡MUCHAS GRACIAS!

Piedad Cabrera-Murcia
pcabrerm@uahurtado.cl