

ESTUDIO DE CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO Y EL ROL DE LOS/AS DIRECTORES/AS EN ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN PARA LA PRIMERA INFANCIA

Estudio realizado en el área de Mejoramiento y Políticas Educativas del CIAE, entre enero y julio de 2018, para la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Subsecretaría de Educación Parvularia

Equipo: Juan Pablo Valenzuela, Loreto de la Fuente, Xavier Vanni,
Mario Uribe, Millycent Contreras, Constanza Ruiz

IV JORNADA DE INVESTIGACIÓN EN LIDERAZGO ESCOLAR. CEDLE – LÍDERES EDUCATIVOS. DICIEMBRE 2019

Objetivos

Caracterizar las prácticas de liderazgo en Educación para la Primera Infancia en Iberoamérica, poniendo especial énfasis en el trabajo que se desarrolla en jardines infantiles chilenos

- Estado del arte de los modelos de liderazgo que se utilizan en la educación para la Primera Infancia en Chile y en el contexto internacional
- Dinámicas de liderazgo que ocurren en los Jardines Infantiles, Salas Cuna y Escuelas de Párvulos en Chile*
- Tareas de liderazgo que los equipos directivos de Jardines Infantiles, Salas Cuna y Escuelas de Párvulos en Chile llevan a cabo en los establecimientos educativos seleccionados.
- Recursos y competencias personales específicas con las que cuentan las/los directivos/as de los establecimientos educativos seleccionados.
- Recomendaciones para la elaboración del ajuste al Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) para el nivel de Educación Parvularia

*no incluye NT en establecimientos escolares



Contexto del estudio

- **Profesionalización creciente del sistema:** Creación de la Subsecretaría e Intendencia EP, Actualización de las bases Curriculares EP 2017; Marco para la Buena Enseñanza en EP; Incorporación de educadoras a la Carrera Profesional Docente
- Investigación en liderazgo en educación para la Primera Infancia está **aún en sus etapas iniciales**, en comparación con los otros niveles de enseñanza
- Brecha con el sistema escolar: existencia de **diversas iniciativas de política para desarrollar y fortalecer liderazgos:** marcos orientadores sobre liderazgo (MBDLE), iniciativas de formación en gestión y liderazgo (diplomados, magíster), procesos de selección de directivos por ADP.
- Ausencia de datos e investigación sobre las **características particulares que asume el trabajo de quienes lideran centros de Educación para la Primera Infancia en el contexto iberoamericano.** ¿Qué sabemos en Chile sobre rotación, antigüedad, años de formación, etc. de quienes ejercen como directoras en los centros? ¿qué sabemos sobre las dinámicas de liderazgo que ocurren en los centros?
- **Primera aproximación en Chile y en la región, al trabajo que realizan quienes lideran jardines infantiles de distinto tipo:** en qué tipo de organizaciones se desenvuelven, cómo distribuyen tareas y responsabilidades, con qué apoyos cuentan, cómo organizan el día a día, qué tareas priorizan...



Especificidades de la Educación para la Primera Infancia

- **“Caring leadership”** (Siraj-Blatchford & Hallet, 2014): desarrollo armónico del ámbito del bienestar y cuidado de los niños/as, y el ámbito pedagógico.
- Búsqueda de una **finalidad pedagógica a través del juego y del cuidado**.
- **Fuerte vinculación con la comunidad** en que se sitúa el jardín. Liderazgo situacional o alfabetización contextual (Southworth 1998, 2004).
- Fuerte vínculo con las **familias**
- Equipos pequeños con **poca complejidad organizacional**, directores/as que asumen múltiples funciones
- Fuerte presencia de **labores administrativas**.
- Alta **feminización de la carrera**, acompañada de bajos salarios y status profesional (profesiones asociadas al cuidado de personas).
- Chile: **fragmentación y diversidad** del sistema



Metodología

Literatura / Estado del arte

Revisión de investigaciones y experiencias sobre liderazgo en Educación Inicial (EI) en países iberoamericanos y desarrollados

- Nivel de desarrollo de la temática liderazgo en EI
- Marcos de actuación para líderes de centros de EI

Entrevistas a informantes clave nacionales (17) e internacionales (3)

- Políticas, programas y marcos de referencia para directores/as en EI
- Funcionamiento de centros de EI
- Rol de directores/as de centros EI

Levantamiento de información en 20 centros de Educación Parvularia (EP) de la RM

- Información sobre las dinámicas de liderazgo que se dan en centros EP: JUNJI administración directa y VTF, Fundación Integra, escuelas de párvulos municipales, jardines privados
- Entrevistas en profundidad a actores de los centros y observación

Análisis a la luz del MBDLE

Comparación de las prácticas de liderazgo de directoras de centros EP, con las prácticas definidas en el MBDLE

Levantamiento de información en centros EP – Selección de centros

1º FILTROS:

- i. Región Metropolitana
- ii. Centros pertenecientes a cinco categorías de dependencia administrativa:



- i. Niveles: Todos cuentan como mínimo, con los niveles **Sala Cuna y Medio**, o bien son **escuelas de párvulos con los dos niveles de transición**.
- ii. N educadoras: Todos cuentan con **dos o más educadoras de párvulos**, además de un(a) director(a) con dedicación exclusiva en este rol.
- iii. Antigüedad directora: todos centros cuyos **directores/as llevan al menos 1 año en el cargo**.

2º SELECCIÓN:

Asignación aleatoria de un coeficiente de 0 a 1 y selección de los 4 primeros casos (cerca de 1)



Levantamiento de información en centros EP

Trabajo de campo (3 días aprox. en cada centro):

- Entrevistas en profundidad en cada centro: directora, 2 educadoras, 2 técnicos de párvulos, y 2 apoderados.
 - Observación (*shadowing*) a la directora durante aproximadamente una jornada completa de trabajo
 - Revisión de documentos institucionales de cada centro (proyecto educativo institucional, protocolos, reglamentos)

Análisis de contenido

- Codificación de entrevistas en matriz
- Construcción de reportes por centro (nivel sistema, nivel centro, nivel rol directivo)
- Análisis transversal por tipo de centro (JUNJI, Integra, etc.)
- Análisis transversal similitudes y diferencias entre tipos de centros



Dimensiones de investigación

Sistema

Contexto institucional en que se insertan los centros EP: normativas y políticas, formas de administración y regulación, formación

Centro educativo EP

Contexto en que se desempeñan las directoras: identidad institucional, equipos, orgánica, normativas, programas y apoyos

Rol directivo

Labor que ejercen las directoras: distribución del liderazgo, prácticas, formación y preparación para el cargo, recursos personales, desafíos del cargo, relación con institución sostenedora



Principales hallazgos



Centros visitados

Modalidad	Identificación Jardín	Antigüedad directora	N educadoras	Niveles que ofrece jardín	Matrícula (2017)
JUNJI ADMIN. DIRECTA	Jardín Neptuno	18	6	SC, NM, NT	120
	Jardín Júpiter	7	10	SC, NM, NT	245
	Jardín Saturno	1.5	6	SC, NM	130
	Jardín Marte	4	7	SC,NM	140
JUNJI VTF	Jardín África	1.2	10	SC, NM, NT	283
	Jardín América	5	2	SC,NM	73
	Jardín Asia	9	2	SC,NM	59
	Jardín Europa	1.5	4	SC,NM	104
	Jardín Oceanía	8	2	SC,NM	106
FUNDACIÓN INTEGRAL	Jardín Azul	18	8	SC,NM	236
	Jardín Verde	6	4	SC,NM	131
	Jardín Amarillo	10	4	SC,NM	94
	Jardín Grafito	10	6	SC, NM, NT	137
ESCUELAS DE PÁRVULOS MUNICIPALES	Escuela Menta	4	7	NM, NT	117
	Escuela Manzanilla	13	9	SC, NM, NT	217
	Escuela Boldo	3	5	NT	120
JARDINES PRIVADOS	Jardín Pera	13	3	SC, NM	48
	Jardín Frutilla	5	3	SC, NM, NT	39
	Jardín Manzana	25	3	SC, NM, NT	54
	Jardín Naranja	12	3	SC, NM, NT	79

Dinámicas y prácticas de liderazgo observadas en los centros EP

▪ Los centros:

- Organizaciones pequeñas con jerarquías simples (instituciones pequeñas: entre 2 y 10 educadoras).



- No cuentan con “equipos directivos”. Directoras se apoyan en una educadora o técnico de confianza (rol subrogante).
- Escuelas de párvulos pueden contar con equipos PIE e incluso con UTP (orgánicas más similares a las de un establecimiento escolar).
- 11 de los 20 centros cuentan con apoyo administrativo por 44 horas o parcial
- Centros de grandes instituciones sostenedoras: mayores opciones de acceso a formación continua, cursos, capacitaciones.

Dinámicas y prácticas de liderazgo observadas en los centros EP

- **El rol de las directoras: configuración del cargo directivo**
 - 10 años de antigüedad (prom.) en los centros, ejerciendo como directoras. (3 directoras con menos de tres años; 12 con más de cinco años de antigüedad)
 - Acceden a los cargos a través de procesos de selección propios de instituciones sostenedoras, por subrogancia indefinida o por designación propietario/a (privados).
 - Aprendizaje y formación de competencias y habilidades para el cargo: descansa en gran medida en la experiencia acumulada, más que en las opciones formales de especialización.
 - Escasas opciones de formación y especialización en liderazgo y gestión. Más opciones en directoras de centros pertenecientes a grandes instituciones proveedoras.
 - Posibilidades de acceso al cargo son escasas y la rotación del cargo directivo tiende a ser poca.



Dinámicas y prácticas de liderazgo observadas en los centros EP

■ El rol de las directoras: características transversales

- Rol multifuncional: se involucran directa y activamente en todos los procesos de gestión del jardín: atención de apoderados, reemplazo de educadoras, tareas administrativas, acciones de protección y derivación de casos especiales, contestar mails y llamados, gestión de equipamiento y mantenimiento, relación con educadoras y técnicos, manejo de clima, atención de niños/as con NEE, visitas domiciliarias.
- Acento “emocional” en el ejercicio del rol: figura protectora, tanto con niños/as y familias, como con personal de los centros. Representadas como figura “maternal” dentro del jardín.

• Características y recursos personales descritos en los centros

- Empatía y flexibilidad con equipos internos
- Organización y compromiso
- Comunicación efectiva
- Manejo y conocimiento preciso de normas y protocolos de las instituciones proveedoras
- Anticipación y manejo de situaciones inesperadas
- Compromiso afectivo, trato personalizado.



Dinámicas y prácticas de liderazgo observadas en los centros EP

■ El rol de las directoras: prácticas de liderazgo

- Según el relato de educadoras, técnicos y de las propias directoras, éstas destinan una parte sustantiva de su tiempo a **labores administrativas** (11 de los centros estudiados cuentan con una funcionaria que cumple el rol de apoyo administrativo).
- Seguido de las labores administrativas, las directoras destinan parte importante de su tiempo a gestiones relacionadas con el **bienestar** de los/as niños/as, ámbito que requiere un involucramiento activo de su parte (atención directa a niños/as con situaciones críticas).
- La **gestión pedagógica** tiene un lugar secundario en la labor de las directoras. La mayoría asume un *rol supervisor* (las educadoras trabajan de manera autónoma). Pocas asumen la *conducción de los procesos pedagógicos*.
- Si bien el vínculo con las **familias** es central en términos de aprendizaje y desarrollo (habilidades parentales), en la práctica ésta tiende a ser una relación operativa, poco estratégica.
- Pocas directoras con incidencia en procesos de mejora, más allá de la elaboración de documentación (PEI, PME, etc.)



Dinámicas y prácticas de liderazgo observadas en los centros EP

Labores administrativas

Correos, imprevistos, requerimientos sostenedor, planillas, documentación

Bienestar

Redes y vínculos con instituciones y organismos de protección y cuidado infancia, desarrollo de protocolos y monitoreo de su cumplimiento, abordaje personal de casos críticos

Gestión pedagógica

Supervisión, monitoreo, asistencia en el aula, participación en reuniones pedagógicas, reflexión con educadoras.

Familias Información y comunicación permanente, atención en jardín, visitas domiciliarias

Recursos financieros Gestión y mantenimiento presupuestos, compra de material

Recursos humanos

Manejo de clima y grupo, gestión de reemplazos

Mejora y cambio

Planificación estratégica en base a documentación (PEI, planes de mejora)
Definición de un sello y sentido de comunidad

Conclusiones

Escaso o nulo abordaje de la temática en países de Iberoamérica

- Prioridades puestas en desarrollar y expandir el nivel, más que en mejorar calidad

Puntos fuertes de la labor de las directoras de centros de EP:

- Capacidad de influencia en sus equipos y centros: ambientación de los espacios de aprendizaje y desarrollo, prácticas de trabajo entre las funcionarias de los jardines, clima de trabajo y relaciones interpersonales, ética de cuidado y protección hacia los niños y niñas, trabajo con las familias y cuidadores de éstos, capacidades de las educadoras y de las técnicas.
- Fuerte desarrollo y reconocimiento de recursos personales requeridos para el liderazgo



Conclusiones

Ámbitos por fortalecer

- Capacidad de definir un proyecto de jardín infantil, con un sentido y orientación pedagógica compartida por la comunidad
- Capacidad de movilizar a los centros a mejorar
- Capacidad de innovación y ajuste por sobre directrices institucionales
- Influencia pedagógica
- Alternativas de formación y capacidad de adquirir experiencia más allá de los propios centros.
- Desarrollo de habilidades parentales

Preguntas pendientes

- ¿Qué pasa en otros territorios? ¿Cómo se ejerce el rol directivo en jardines de zonas rurales?
- ¿Qué pasa en modalidades no convencionales?
- ¿Cuáles son las prácticas de liderazgo efectivo en educación parvularia?
- ¿Cuál es la relación entre liderazgo y rol directivo, y procesos de mejora en centros educativos?





📍 Periodista José Carrasco Tapia N° 75 ▪ Santiago ▪ Chile

☎ (56-2) 2978 2762 ✉ contacto@ciae.uchile.cl 🌐 www.ciae.uchile.cl

