

¿Cómo se concibe el liderazgo en la Educación Parvularia?

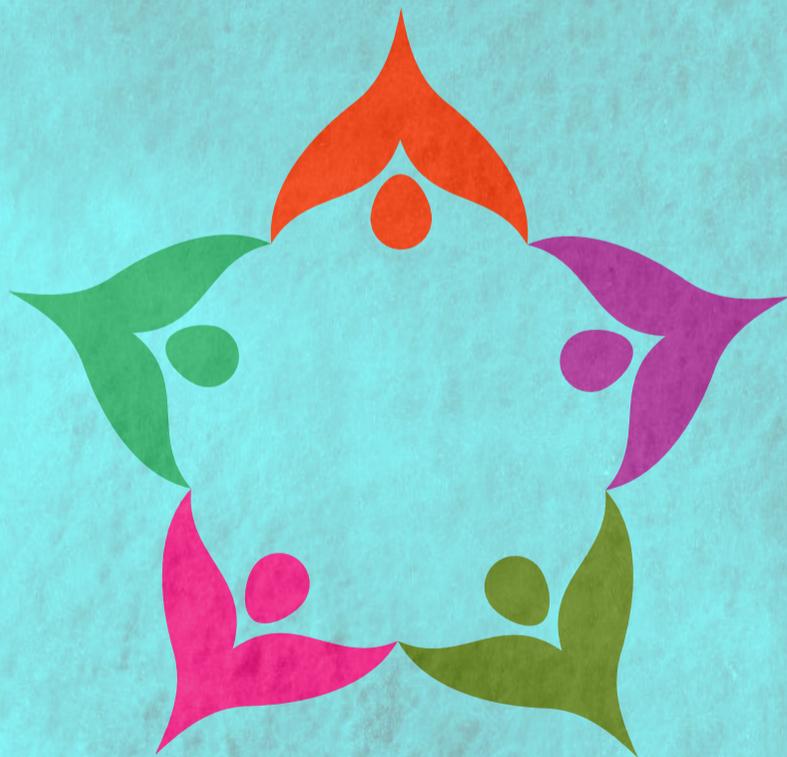
Evidencias iniciales desde las voces de equipos pedagógicos
de jardines infantiles en la Región Metropolitana



¿Cómo se concibe el liderazgo en la Educación Parvularia?

Evidencias iniciales desde las voces de equipos pedagógicos de jardines infantiles en la Región Metropolitana.

El presente documento, da cuenta de manera resumida, de los resultados del proyecto de investigación Liderazgo Pedagógico y concepciones de enseñanza–aprendizaje, en directivos de Jardines infantiles de la Junji, ejecutado durante el año 2018 y financiado por el Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE). El equipo de investigación estuvo compuesto por tres profesionales de la Facultad de Educación de la Universidad Alberto Hurtado. En versión resumida este informe presenta: el objetivo del proyecto, un breve conjunto de antecedentes en torno al liderazgo en jardines infantiles, la metodología empleada, los principales resultados y algunas recomendaciones que se desprenden de los hallazgos. Cobertura sin calidad es un escenario educativo poco potenciador de los aprendizajes de niños que ingresan a Salas Cunas y Jardines Infantiles. Por ello, esperamos que los resultados de este estudio sean un aporte a la construcción de políticas de calidad que complementen los planes de cobertura que se ha venido dando a nivel país en la Educación Parvularia. Las prácticas de liderazgo aquí señaladas, permiten la construcción de orientaciones que potencien el liderazgo pedagógico en los jardines, así como la generación de procesos formativos para directoras y equipo pedagógico, que enriquezcan la construcción de oportunidades de aprendizaje para niños y niñas del país.



¿Cuál fue el objetivo del proyecto?

Este estudio cualitativo, se focalizó en comprender las significaciones que las **directoras**, las **educadoras** y **técnicos** entrevistadas poseen acerca del liderazgo, reconocer aquellas características que le permiten a la directora movilizar acciones pedagógicas en educadoras y técnicos, que instauradas como parte de la cultura institucional del Jardín, favorecen los aprendizajes de niños/as en la primera infancia y, aquellas barreras o amenazas que pueden entorpecer el liderazgo al interior de los jardines.

¿Qué sabemos del liderazgo en jardines infantiles?

En la actualidad existe un consenso general sobre la importancia e impacto de la educación inicial para el desarrollo cognitivo, social y personal de los niños y niñas. Esto se debe a que diversos estudios han demostrado que las diferencias en las capacidades y en el desarrollo neuronal de las personas tienen su origen en los primeros seis años de vida, por lo que es trascendental prevenir esta brecha, antes que intentar remediarla con el paso del tiempo (Heckman, 2011; Heckman, 2008).

Entre los múltiples factores que influyen en lograr entregar una educación de calidad, se ha identificado al liderazgo como uno de los ejes cruciales para el desarrollo de proyectos educativos con sentido, capaces de potenciar identidad colectiva y generar cohesión entre los miembros de la comunidad educativa (Weinstein, 2017). Para el caso chileno, la Agencia de Calidad de la Educación declara que el liderazgo, a nivel de la dirección de un establecimiento educacional, posee un rol fundamental y clave para movilizar mejoras en las instituciones en los distintos niveles, así como también permite promover el desarrollo de los/as niños/as y la comunidad (Agencia de Calidad de la Educación, 2016).

En Chile, a nivel de la Educación Parvularia, un referente importante sobre el tema del liderazgo ha sido la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), institución que desde el 2002 ha abordado esta temática desde diferentes perspectivas. Actualmente, la JUNJI adhiere a una perspectiva de liderazgo transformacional, pues considera que este promueve las responsabilidades asumidas en conjunto por los equipos educativos, quienes tienen fortalezas y potencialidades para transformar la realidad. Particularmente, ha entregado a las directoras¹ –a través de capacitaciones– una visión de liderazgo que moviliza convicciones profundas sobre el sentido de la educación inicial, a partir de la reflexión crítica, compartida, con la finalidad de transformar la realidad en beneficio de los/as niños/as en la primera infancia (JUNJI, 2015.p.26).

Una revisión de la literatura en el campo del estudio del liderazgo en la educación parvularia a nivel de Salas Cuna y Jardín Infantil no es muy numeroso, encontrándose mayores datos de directores chilenos que lideran establecimientos escolares (Anderson, 2010; Agencia de Calidad de la Educación, 2015; Horn y Marfán, 2010; Weinstein, 2009). En Salas Cuna y Jardines Infantiles, administrados por la Junji e Integra, la formación en liderazgo se concentra en cursos impartidos desde la institución y, focalizados en el director (JUNJI, 2015). Las investigaciones que se han realizado a nivel nacional, han estudiado el liderazgo pedagógico transformacional de la educadora de párvulo, tanto como las competencias necesarias para liderar desde el rol de directoras (Adonis et al., 2009; Pasten, 2017; Venegas, 2016).

¹ Al focalizarse esta propuesta en el campo de la Educación Parvularia, y considerando que la fuerza laboral -a nivel nacional e internacional- es exclusivamente femenina, en este informe se opta por usar la denominación “directoras” y no la de directores.

A nivel internacional, el estudio del liderazgo en el campo de la educación infantil se ha incrementado, debido a la atención que se ha puesto sobre cómo brindar oportunidades de aprendizaje de calidad para niños/as (Klevering y McNae, 2018). Las investigaciones han resaltado la importancia de considerar el contexto de la educación y cuidado temprano, para entender y describir el liderazgo (Hujala, 2013; Hujala & Eskelinen, 2013; Heikka, Waniganayake & Hujala, 2013); la importancia del director guiando la cultura organizacional y el trabajo en equipo, así como en la mejora de las habilidades del personal (Heikka et al., 2018), la necesidad de explorar formas colaborativas de poner en práctica el liderazgo dentro de los entornos educativos contemporáneos, particularmente incluyendo a familia y comunidades (Heikka et al, 2012). En muchos de los estudios se reporta que en el campo de la educación inicial también se ha dado un tránsito entre una visión jerárquica de liderazgo a una que se sustenta en la interdependencia de roles, en el trabajo en equipo (Heikka y Waniganayake, 2011; Rodd, 2006; Spillane, 2016). Particularmente porque la tendencia ha sido poner foco sobre las relaciones entre líderes-seguidores.

La literatura también muestra la discusión en torno a quién debiese desempeñar el rol de director en un Jardín de infantes. Rodd (2006) afirma que si bien este cargo puede ser ocupado por educadores que le pueden dar sentido y significancia incluso desde las actividades cotidianas (p.42), esto podría no ser suficiente. Particularmente, porque quienes desempeñan este cargo, además de tener conocimiento sobre educación inicial debiesen contar con los conocimientos y habilidades propias para ejercer este rol, tanto como estar formados para trabajar con adultos. Aspectos que, en estudios previos, han sido señalados como ausentes o bien percibidos como difíciles de lograr por los propios directores entrevistados (Haile y Hussien, 2017; Waniganayake, 2010).

Las investigaciones, también sugieren que las tareas de liderazgo siguen siendo poco claras para los directores, desdibujándose –casi siempre- el liderazgo pedagógico en el Jardín Infantil (Hujala, 2013, Klevering et al, 2018). Los directores tienen dudas sobre cómo se implementa el liderazgo pedagógico, aunque en su discurso este sea un tema fuerte (Fonsen, 2013). En medio de esta disyuntiva, se reconoce la necesidad de descubrir desde los propios directores cómo comprenden el liderazgo pedagógico desde el trabajo diario, la asignación de tareas y tiempos asociados para garantizar la calidad de la enseñanza, la capacitación a directores como al personal sobre el trabajo de liderazgo (Fonsen, 2013 p.228).

La investigación en las últimas décadas también nos permite identificar elementos clave que caracterizan el liderazgo en educación infantil, tales como: fuerte énfasis en el contexto (Hujala, 2004; Hujala, 2013a); un liderazgo que pone en el centro el niño (a) y sus necesidades (Hujala y Eskelinen, 2013) favore-

ciendo los aprendizajes de niños/as, tanto como la profesionalización de quien enseña (Heikka, 2014, p. 35); un equipo de educadoras apoyando el liderazgo, pues comparten acciones que aseguran los objetivos del centro (Heikka, Halttunen y Waniganayake; 2018); y un perfil de líder particular considerando el nivel inicial (Hujala et al., 2016; Siraj-Blatchford et al., 2006)

¿A través de qué metodología se buscó cumplir con los objetivos del proyecto?

Para el desarrollo de este proyecto adscribimos al paradigma cualitativo. Este lente permitió comprender, desmenuzar, conectar y dar significado a la concepción de liderazgo que poseen las directoras y equipo pedagógico de los jardines infantiles, y como estas se conectan con las creencias sobre el enseñar y aprender en este nivel escolar. Usamos en este proyecto, el estudio de casos como un método adecuado para obtener información en profundidad desde las personas directamente involucradas en la situación que queríamos estudiar (Yin, 2015).

Así, un grupo de 25 profesionales del campo de la educación inicial, participaron de este estudio: **5 directoras** de jardines infantiles públicos, y en cada uno de estos 4 profesionales (**2 educadoras** de párvulos y **2 técnicos**) que hacen parte del equipo pedagógico. Los casos fueron seleccionados considerando los siguientes criterios:



- Jardines infantiles modalidad clásica pertenecientes a JUNJI.
- Con resultados en el Modelo de Gestión de la Calidad en un nivel avanzado.
- Ubicados en la Región Metropolitana, al norponiente y surponiente.
- Jardines con directoras con 2 años o más de experiencia en el cargo de dirección del Jardín infantil.
- Jardines con directoras con formación en liderazgo.

Para la selección del equipo pedagógico a entrevistar, se solicitó a la directora en la primera reunión, indicar nombres de dos educadoras de párvulos y dos técnicos que, a su juicio, ella consideraba la acompañaban en su tarea de liderar. En algunos casos esta primera entrevista se acompañó de la construcción de un esquema visual que permitiera visualizar el equipo pedagógico a entrevistar.

Los instrumentos usados para caracterizar el liderazgo fueron, las entrevistas semiestructuradas, la observación participante de una reunión de equipo, que permitió la comprensión profunda en relación a rutinas institucionales (reuniones de equipo, charlas formativas) y, la revisión de planificaciones semestrales, como fuente complementaria para comprender el trabajo de planificación de educadoras y técnicos.

Finalmente, la información recabada fue analizada haciendo uso de procedimientos metodológicos de la Grounded Theory (Strauss y Corbin, 1990). Para asegurar la confiabilidad y validez de los hallazgos, se realizaron acciones como: doble codificación, triangulación de perspectivas desde los discursos de los participantes, clarificación de los prejuicios de los investigadores y verificación de hallazgos con participantes (Creswell, 2014; Flick, 2004), de tal manera de contar con un corpus coherente que reflejara los resultados de la investigación.



¿Cuáles fueron los resultados principales de este estudio?

Los datos fueron organizados y discutidos reflejando el entendimiento que, directoras y equipo pedagógico, tienen acerca del liderazgo al interior de los jardines infantiles. Estos se presentan a partir de cinco grandes hallazgos, a saber:

SIGNIFICACIÓN DEL LIDERAZGO Y SU ARTICULACIÓN CON CONCEPCIONES DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

A nivel macro, se evidencia cómo el sustento normativo dado por la institucionalidad influye en la significación del liderazgo. Particularmente la centralidad del párvulo en su proceso de aprendizaje, el cómo se aprende y se enseña en la primera infancia, y cómo se produce la agencia del equipo pedagógico de manera que se produzca un trabajo colectivo para dar respuesta a las exigencias de educar en la primera infancia.

A nivel micro, en aquellos jardines donde existe una directora con un liderazgo que procura mayor apertura al contexto y la propuesta se traduce en un sello que responde a las necesidades e intereses propias de este, se evidencia una concepción constructivista del proceso de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, una mayor integración de la comunidad educativa (Familia, redes locales) en la tarea de educar, y mayores posibilidades de prácticas, acciones y discursos contruidos colectivamente, pues moviliza acciones que favorecen el tener una visión compartida.

Los hallazgos también muestran que cuando la directora tiene claridad acerca de las tareas que implica liderar un Jardín Infantil con foco en generar oportunidades de aprendizaje para los párvulos, esto se evidencia en las acciones o tareas curriculares (por ejemplo, planificar o evaluar) que diseñan e implementan educadoras y/o las técnicas en beneficio de un proyecto común. Este último aspecto es significativo, porque muestra una cultura de colaboración que se traduce en el involucramiento, la participación activa, la interdependencia y corresponsabilidad de las tareas.

El liderazgo se configura desde la centralidad del niño y la niña², cómo se aprende y se enseña en la primera infancia, y cómo se produce la agencia del equipo pedagógico, de manera que se produzca interdependencia de roles, favoreciendo la construcción colectiva de una meta común. Esta configuración se sustenta en un paradigma de enseñanza y del aprendizaje en donde el niño y la niña es protagonista de su aprendizaje y, en donde se espera el uso de metodologías que apoyen este rol autónomo y activo. Tanto directoras como equipos de aula entrevistados, están conscientes de la tensión que existe entre la concepción de una enseñanza transmisiva vs. constructiva. Los resultados de este estudio, también señalan como la concepción que la directora posee acerca de lo que significa enseñar y aprender en la primera infancia, determina la forma como ella modela acciones para impactar el diseño e implementación de estrategias que favorezcan el aprendizaje significativo en niños y niñas.

² En este informe se usa la distinción niño y niña, acogiéndonos a las nuevas Bases Curriculares de Educación Parvularia en las que se explicita su concepción como personas singulares y diversas entre sí, sujetos de derecho (2018, p.21).



En sintonía con investigaciones sobre liderazgo a nivel escolar, esta investigación corrobora la necesidad de *construir espacios de relaciones positivas*, en las que se destaquen y se hagan visibles las fortalezas del equipo. Otro aspecto a señalar es el de compartir una mirada de la *evaluación como una herramienta que favorece el mejoramiento continuo*. Cuando las directoras, educadoras y técnicos coinciden en este abordaje de la evaluación, los resultados muestran a un colectivo que monitorea las prácticas pedagógicas cotidianas en búsqueda de nuevas formas de enseñar que potencien el desarrollo y el aprendizaje en los párvulos.

Las entrevistas también muestran la necesidad de un líder que acompaña a su equipo en *procesos de reflexión sobre la praxis*. Este elemento se transforma en el Jardín Infantil en la pieza clave para ir generando en el equipo “intenciones pedagógicas” compartidas tanto como dinámicas de interacción recíproca que favorecen la entrega de una educación de calidad a nivel Jardín, como a nivel sala.

Finalmente, aquellas directoras que asumen como su responsabilidad, el *desarrollo profesional de su equipo* a través de la movilización de capacidades para la acción y la mejora continua de los procesos de aprendizaje y enseñanza, tienen a la base una concepción del aprendizaje y la enseñanza activa, de movilización de recursos cognitivos y actitudinales del equipo, donde se incentiva la construcción de un espacio de aprendizaje mutuo, mancomunado, en beneficio de un proyecto común: brindar oportunidades de aprendizaje de calidad en la primera infancia.



FORMAS DE LIDERAR EN EL JARDÍN INFANTIL

Los datos recogidos muestran que, si bien todas las directoras consideran en su discurso al párvulo como núcleo central de su liderazgo, no todas logran planear y poner en uso acciones que involucren lo pedagógico, aspecto que la evidencia disponible señala, debiese considerarse al hablar de liderazgo en educación infantil (Hujala et al., 2013).

En esta investigación, el compartir la visión, trabajar de forma colaborativa y establecer relaciones positivas, se constituyen en los aspectos imprescindibles cuando se configura el liderazgo al interior de los jardines estudiados. Estos, son caracterizados a partir de un conjunto de acciones que señalan la mirada de directoras y equipos pedagógicos, en relación a qué implica liderar un Jardín de infantes.

Tabla 1: Elementos en común a las formas de liderar

| ASPECTO | ACCIONES |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COMPARTIR VISIÓN GENERAL | <ul style="list-style-type: none"> - Compartir el sello como articulador de sentidos pedagógicos - Poner en el centro los aprendizajes de los/as niños/as y las niñas - Comprometerse con el bienestar de los/as niños/as. - Implementar acciones considerando el contexto vs. Haciendo ajustes a lo dado institucionalmente. |
| TRABAJO COLABORATIVO | <ul style="list-style-type: none"> - Liderar involucra el trabajo pedagógico horizontal entre educadoras y técnicos. - Liderar implica compartir responsabilidades con el equipo. |
| RELACIONAL | <ul style="list-style-type: none"> - Liderar requiere construir espacios de relaciones positivas - Destacar fortalezas del equipo |

La horizontalidad en los roles, es una de las acciones más comunes que promueven las directoras al interior de jardín. Propiciar espacios en los que las educadoras y las técnicas tienen un rol activo y una actitud de empoderamiento, refleja un liderazgo compartido entre las personas que conforman esta comunidad. Esta forma de liderar enfatiza el trabajo en red, la colaboración, la participación activa, focalizándose en la construcción colectiva y no, en lo que tradicionalmente conocemos del liderazgo centrado en relaciones jerárquicas.

Compartir responsabilidades, es otra acción que se releva en el trabajo colaborativo. Esta, trae consigo, la generación de compromiso, conocimiento y valoración de las habilidades de los otros, así como el respeto al interior del grupo, actitudes necesarias de considerar cuando se trabaja con una meta común.

Una última forma común de liderar, está dada por **destacar las habilidades de su equipo** a través del acompañamiento de las prácticas pedagógicas que se producen en el Jardín infantil. Esta apreciación coincide con la que tienen los equipos, quienes valoran cómo la directora las valida a través del reconocimiento de su trabajo. En palabras de una Técnica:

(...) yo tuve el privilegio de que la directora actual, (...) le gustó mi trabajo, le gustó mi trabajo porque yo aparte de trabajar en sala yo hago cosas dentro del Jardín infantil, me gusta hacer cosas acá, por ejemplo, implemento un invernadero, traje la cultura mapuche porque yo soy mapuche (...)
(Técnico 2, caso 4).

“Siento que de repente también es importante que cada una en su debido momento tenga responsabilidades de ciertas cosas para que aprendamos a trabajar también en comunidad, ... (Educadora 1, caso 5)

“(...) siempre tratamos que esta construcción sea como distribuida entre todas, de tal forma que todas se involucren, que todas participen y no sientan esto como algo impuesto sino **algo construida por todas** y nace también de una necesidad que es visualizada por todas,
(Educadora 1, caso 1)

“(...) Se construye juntas [Técnico y educadora] porque también la opinión de ella es sumamente válida y fundamental para mí porque cada una tiene su mirada distinta,
(Educadora 1, caso 2)

yo diría que siento que el equipo técnico **todavía está como, no todas en realidad, pero de repente siento que ellas mismas ponen ese límite del delantal verde y el delantal azul.** (Educadora 1, caso 5)

Adicionalmente, la líder debe posibilitar acciones según los intereses personales de su equipo para generar un compromiso verdadero con sus tareas.
En palabras de las educadoras:

Porque somos todos una comunidad, una comunidad educativa y todas somos responsables del funcionamiento de esta comunidad, todas tienen también distintas competencias, cuestiones que tienen que fortalecer, cuestiones que tienen que aprovechar y es una forma de que el trabajo se realice con mayor equilibrio, con mayor equidad y que sea más participativo porque de lo contrario creo yo que si la directora se hiciera cargo de todo, no habría compromiso por parte de la comunidad educativa, no se sentirían parte de esta comunidad educativa
(Educadora 1, caso 1).

2.1. Liderazgo con foco en lo pedagógico

Si bien, los casos estudiados comparten en su base la necesidad de contar con una visión conjunta, trabajar colaborativamente y generar espacios de relaciones positivas; se diferencian en la forma como acompañan al equipo en su formación continua y la construcción de su identidad profesional. Por ello, se distinguen tres tipos de foco en el trabajo con los equipos: **pedagógico, supervisión y administrativo.**

A continuación, se caracterizan cada una de las formas de liderar encontradas, resaltando la comprensión de los elementos que marcan un foco distintivo del liderazgo.

Tal como lo muestra la figura 1, esta forma de liderazgo requiere considerar 6 elementos claves, a saber: compartir visión, trabajo colaborativo, ambiente relacional positivo, así como el acompañamiento reflexivo, la evaluación como herramienta de mejora continua y el profesionalismo. Los tres primeros, comunes a las formas de liderar ya fueron expuestos anteriormente.

Liderar con foco en lo pedagógico involucra la evaluación continua de los procesos pedagógicos que se producen al interior del Jardín infantil, el acompañamiento continuo al equipo a través de la reflexión sobre su propia práctica y, el desarrollo profesional que, la directora, ha sabido construir a partir de la entrega a su equipo de la confianza para empoderarse y poner en uso sus capacidades para la acción, elementos señalados en la Tabla 2.



Figura 1: Liderazgo con foco en lo pedagógico
Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Elementos distintivos a las formas de liderar

| ASPECTOS | ACCIONES |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EVALUACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> - Movilizar cambios si no funcionan acciones emprendidas. - Implementar acciones considerando el contexto. Monitorear y evaluar de manera continua acciones y procesos. - Usar la evaluación como herramienta para el mejoramiento continuo. |
| ACOMPañAMIENTO AL EQUIPO | <ul style="list-style-type: none"> - Liderar implica reflexionar sobre la praxis |
| DESARROLLO PROFESIONAL | <ul style="list-style-type: none"> - Liderar involucra la movilización de capacidades para la acción. - Trabajar en conjunto para la mejora de la docencia |

La **evaluación**, es un elemento clave en la configuración del liderazgo con foco en lo pedagógico. El énfasis en los procesos y en aquellas acciones a seguir para el mejoramiento continuo y la sustentabilidad del proyecto, dan cuenta de los resultados institucionales comprometidos tanto como de los aprendizajes de niños y niñas. Lo anterior se debe a la implementación continua de tres formas evaluativas: *a nivel jardín, a las prácticas pedagógicas y, a los aprendizajes*. Estas se presentan articuladas, con participación de toda la comunidad educativa, vale decir, padres, niños, niñas y equipo.

En uno de los casos, la evaluación institucional es relevante pues marca líneas de acción futuras, a considerar en la planificación del proyecto anual. En este proceso, las opiniones de familia, educadoras, técnicos y niños y niñas tienen relevancia. Esta evaluación se focaliza en las fortalezas y en la búsqueda de soluciones para aquellos aspectos que requieren oportunidades de mejora. *La evaluación continua de los procesos pedagógicos* al interior del Jardín infantil, se produce gracias a la comprensión sistémica del contexto que tiene la directora. Esta comprensión se da en dos niveles: macro y micro institucional, particularmente cuando la directora y su equipo reconocen la necesidad de ajuste de los sustentos normativos dados desde el nivel central, a su contexto real:

(...) nosotros la adaptamos a la realidad pero es como para cumplir este fin último que es la visión de JUNJI, que en este caso es brindar atención a niños en situaciones de vulnerabilidad, y no sólo de situaciones de vulnerabilidad, brindar atención y educación de calidad, este es como el fin último para nosotros **y todo esto está considerado en el proyecto educativo que es lo que representa nuestra realidad, que si bien JUNJI tiene una visión amplia que es para todo el país, nosotros la adaptamos a nuestra realidad y de esa forma contribuimos al cumplimiento de esa misión general de la institución.**” (Educadora 1, caso 1).

Para la directora, *liderar requiere monitorear y evaluar de manera continua* el aprendizaje de los/as niños/as, tanto como los procesos pedagógicos que se produce al interior de este Jardín. En este, todas comparten la mirada de los procesos de enseñanza aprendizaje que contempla la planificación de metas y estrategias que brindan oportunidades de aprendizaje para los/as niños/as, tanto como su participación activa en el monitoreo de su propio proceso y el de otros compañeros de aula sobre cómo enseñar. Para ello, el equipo pedagógico puede participar en la recolección, procesamiento y análisis de información desde los diferentes roles que desempeñan.

(...) Bueno netamente son con supervisiones que se realizan en donde va la directora, por ejemplo, en nuestro caso personal la directora no va un día específico, va en distintos momentos, puede ir una semana completa en distintos momentos y ¿qué te permite ti eso? **que la ves entrar y ya no te preocupa, así como (sorprendida) viene la directora, tú estás en tu realidad entonces es la capacidad después de retroalimentar, “¿sabe? esto era peligroso, siento que este horario no era el más adecuado” Y tú tienes la capacidad de decir “sí, la verdad que tienes razón, no lo había pensado desde esa forma, tengo que buscar alguna nueva estrategia” entonces tú tienes la capacidad de reflexionar sobre tu práctica que además es constante, lo bueno es que se hace siempre y te lo dicen el momento no cuando ya pasó un montón porque quizás ya no te vas a acordar, no vas a encontrar el cambio** (Educadora 2, caso 1).

(...) **Este año construimos entre todas una matriz de evaluación para evaluar a los/as niños/as y para lograr que el aprendizaje sea evaluado individualmente, que igual era un tope que siempre teníamos y entonces construimos una matriz de valoración individual** (Educadora 1, caso 1).

Desde el discurso de la directora como del equipo de profesionales, se evidencia la *necesidad de monitorear las prácticas pedagógicas cotidianas, para poder plantear nuevas formas de enseñar que potencien los aprendizajes de los/as niños/as*. Este ejercicio de observación de la propia práctica permite ir generando en el equipo “intenciones pedagógicas” compartidas, tanto como dinámicas de interacción recíproca que favorecen la entrega de una educación de calidad a nivel Jardín infantil, como a nivel sala.

Los espacios de reflexión que la directora promueve en este jardín, ponen en evidencia una forma particular de **acompañamiento a su equipo**. Estos son reportados, desde las voces de las participantes, como espacios que invitan a la formación continua en equipo, a comprometerse con su comunidad y responsabilizarse de un proyecto compartido. En ambas intervenciones se visualiza la construcción de un proceso reflexivo propio, conectado con el significado de enseñar a aprender en la primera infancia. Un proceso reflexivo que moviliza sus capacidades en beneficio de un “bien mayor”: el aprendizaje de niños y niñas en estas primeras edades.



(...) estamos en un constante análisis y uno de esos análisis es cómo lograr que nuestro sello sea aún más transversal a todo esto, entonces ese ha sido como un constante dilema, porque creemos que nunca es suficiente y bueno, pero todavía no lo tenemos pero por ejemplo mañana nos corresponde nuestras comunidades de aprendizaje de la comunidad educativa correspondiente al mes de abril y 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...

(Educatora 1, caso 1).

En este estudio, el **desarrollo profesional** se posiciona en un último aspecto a partir del cual se configura el liderazgo pedagógico. Una acción central que la directora asume como su responsabilidad, es la movilización de capacidades para la acción. Es posible observar que, a la base de la sustentabilidad, está una concepción del aprendizaje y la enseñanza activa, de *movilización de recursos cognitivos y actitudinales del equipo en beneficio de un proyecto común*. La figura de la directora juega un rol clave en esta movilización, pues ella incentiva el desarrollo de “capacidades para la acción” en las educadoras de manera directa, para que estas a su vez, puedan modelarlo con las técnicas al interior de las salas, en el diario accionar de la práctica pedagógica. Vale decir, de empoderar a su equipo con la confianza de qué, sumando capacidades se podrá llegar a avanzar de manera conjunta.

Trabajar en conjunto para la mejora de la docencia en las aulas de educación infantil, da sentido a la construcción colectiva del liderazgo, y favorece el conformarse y “sentirse” parte de una unidad, de un grupo. Los **talleres educativos**³, como modalidad curricular que usa uno de los jardines entrevistados para organizarse internamente, moviliza al equipo pedagógico hacia un mismo propósito de la enseñanza. Para que esta variable estructural -diseño de salas- impacte los procesos pedagógicos, se requiere de una comunicación fluida, de compartir y conocer cómo se implementan ciertas acciones o tareas pedagógicas que van en beneficio de los aprendizajes de niños y niñas.

(...) Entonces los/as niños/as eligen en que, ellos en la mañana se hace una actividad en donde los/as niños/as eligen en qué taller quieren ir, esto ha sido paulatinamente y con hartos cambios, antes el personal iba con los/as niños/as 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/as niños/as 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/as niños/as compartan, se mezclen entre ellos, hay niños de tanta diversidad, con necesidad educativas especiales, niños de la intercultural, entonces hay un aprendizaje, se conocen, **conocen al personal, entonces los/as niños/as son de todos, 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 porque tenemos nosotros un sistema de evaluación que más adelante se lo puedo contar, donde cada niño tiene su tarjeta, por lo tanto la educadora va evaluando al niño que llegó a su taller.** (Directora, caso 1).

En el discurso de este equipo directivo se reconoce el **aprendizaje colectivo** e individual, que se produce al trabajar mancomunadamente al interior del Jardín infantil o bien, de los diferentes niveles curriculares. Esto se da gracias a la construcción de un espacio de aprendizaje mutuo, en el que todas las integrantes del equipo son validadas y reconocidas desde sus habilidades y necesidades. Todas tienen un rol protagónico en el diario vivir del Jardín infantil, y en este sentido, las educadoras como las

técnicas comparten funciones de liderazgo en sus aulas y en el Jardín infantil. Para ellas, esta forma de trabajar ha permitido construir un ambiente laboral grato, emocionalmente estimulante, en el que se ha construido un espacio de confianza y respeto dentro del equipo directivo, entre el equipo y los padres, quienes valoran el trabajo de las educadoras, y en el que hay apertura para movilizar cambios innovadores que enriquecen su proceso formativo, tanto como el de niños y niñas.

³ Los talleres educativos, se presentan en este caso, como espacios que se construyen en cada una de las salas del Jardín infantil y en el que se encuentran niños/as de diferentes edades. Las educadoras y técnicas, se distribuyen en las salas, acompañando a los niños y niñas en su proceso de aprendizaje sin distinción de pertenencia a nivel o edades. Es decir, se produce una suerte de docencia distribuida en el sentido de compartir responsabilidades y de la existencia de interdependencia de roles.



2.2. Liderazgo con foco en la supervisión.

Esta segunda forma de liderar entiende el liderazgo como exclusivo de la dirección, entregando funciones al equipo y orientando sus acciones hacia resultados. Lo anterior, se visualiza en dos de los casos estudiados, existiendo coincidencia en la percepción entre directoras y equipo pedagógico, en relación a las funciones de supervisión y verificación de quien se hace cargo de la dirección del jardín.

La figura 2, explicita claramente como la directora está encargada de “llamar a cuentas” sobre sus compromisos y tareas pedagógicas. En otras palabras, la directora en su ejercicio de liderar el Jardín infantil, pone el foco en los resultados a alcanzar tal como se presenta en la tabla 4. Si bien los aspectos de la evaluación y acompañamiento al equipo, son compartidos

con el liderazgo anterior, su abordaje varía. Particularmente, en esta forma de liderar la evaluación y acompañamiento al equipo, tienen una mirada más de gestión. La Tabla 3 muestra las acciones a través de las cuales se expresan estas formas de abordar dichos elementos:



Figura 2: Liderazgo con foco en la supervisión
Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Elementos distintivos en esta forma de liderar

| ASPECTOS | ACCIONES |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EVALUACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> - Verificar resultados evaluando de manera continua acciones y procesos. - Realizar seguimiento de acciones comprometidas. |
| ACOMPañAMIENTO AL EQUIPO | <ul style="list-style-type: none"> - Liderar implica supervisar las prácticas que se producen en el Jardín infantil. |

Fuente: elaboración propia

Si bien la **evaluación**, en este estudio, es una herramienta que se usa de forma continua, se hace con la finalidad de verificar si se están alcanzando los resultados planificados y los acuerdos comprometidos para poder plantear cambios que ayuden a subsanar lo encontrado. Para la directora, el supervisar los acuerdos y llevar seguimiento de las acciones comprometidas permite gestionar el Jardín infantil. Asimismo, ella considera que distribuir estas funciones en el equipo ha permitido que el peso de las tareas no recaiga en una sola persona. En sus palabras:

En este recorrido el acompañamiento de la directora hacia el equipo, se establece como un ejercicio de supervisión de las prácticas pedagógicas, o bien de las intervenciones que se producen en cualquier espacio del Jardín infantil. Esta supervisión consiste en “llamados de atención” y explicitación de normativas, que marcan el accionar pedagógico. Por ejemplo, en el discurso de la directora se identifica cómo ella reconoce el ejercicio de la supervisión conectado con salvaguardar la seguridad de los/as niños/as:

... soy muy insistente entonces tú me dijiste una fecha, un momento, un día entonces yo voy a venir y ese día voy a ir y te voy a decir “¿sabes qué? necesito saber por qué no se hizo” (Directora, caso 5).

(...) las supervisiones permanentes, el ir al patio ponte tú, “chiquillas ¿por qué están juntas? tienen que dividirse y ustedes lo saben para evitar accidentes ... (Directora, caso 5).



Para el equipo pedagógico, la directora cumple un rol de supervisora de las diferentes acciones, en beneficio del funcionamiento del Jardín infantil, tal como se lee en el siguiente extracto:

(...) organizar y coordinar que todas las salas estén como corresponde, ver que el personal esté cubierto en las salas, ver, hacer gestiones con las redes de apoyo y también con JUNJI organizarse y coordinar acciones que necesitamos como Jardín infantil, por ejemplo, que arreglen las llaves, que tengamos algún desperfecto, los tubos fluorescentes, el baño tapado, todo. [risas]... 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 (Educatra 2, caso 5).



2.3. Liderazgo con foco en tareas administrativas

Esta última forma de abordar el liderazgo en el Jardín infantil, se caracteriza por presentar un desequilibrio entre las variables estructurales y las de proceso. Para la directora, que caracteriza esta trayectoria, liderar un Jardín infantil requiere atender

lo pedagógico, tanto como la gestión. Aunque ella declara que, esto se ve imposibilitado por el exceso de carga administrativa que entorpece el desarrollo de un liderazgo que impacte en los aprendizajes de los/as niños/as.



Figura 3: Liderazgo con foco en tareas administrativas
Fuente: elaboración propia

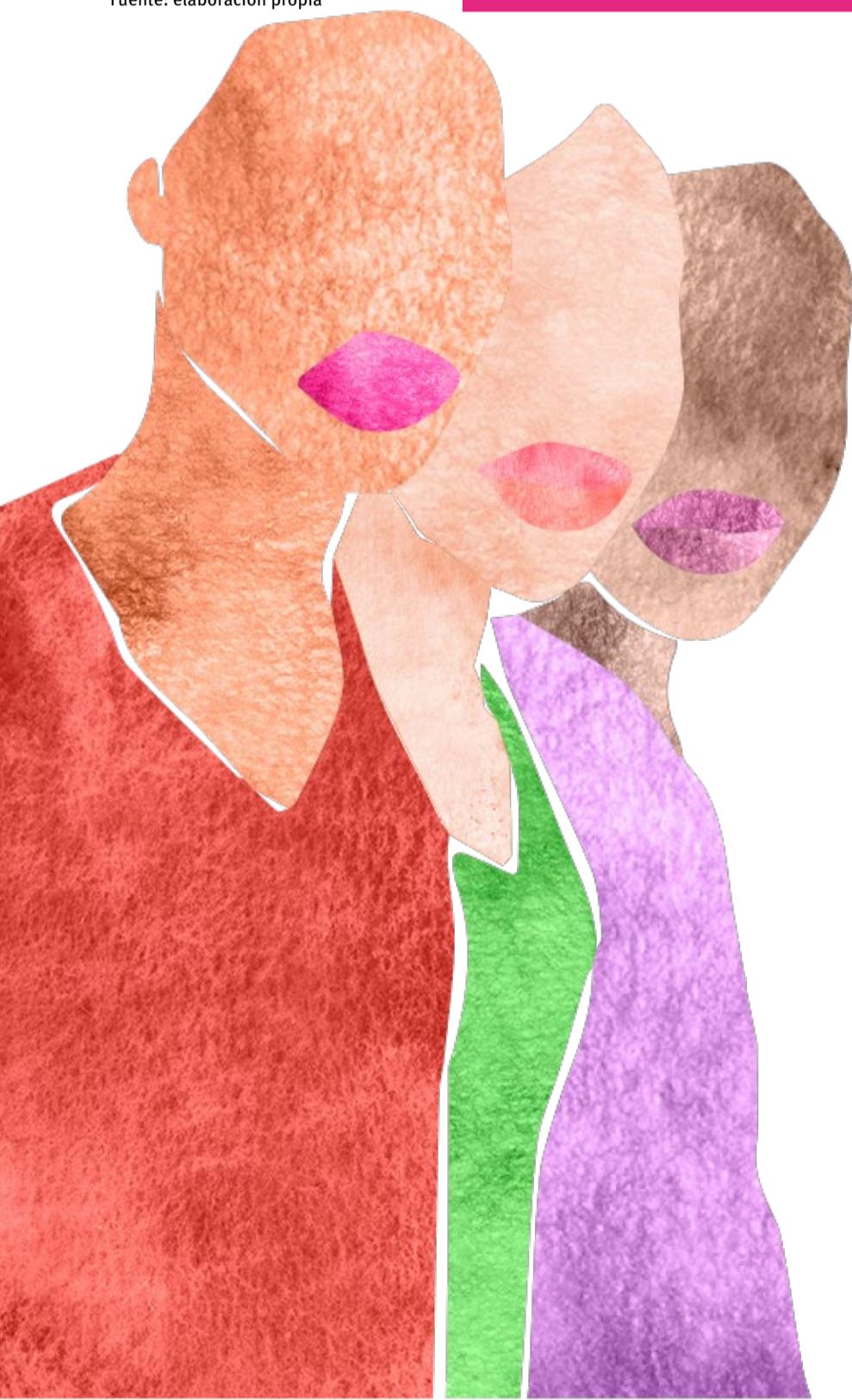
LIDERAZGO CON FOCO EN TAREAS ADMINISTRATIVAS

La directora de este caso, explícita una sobrecarga de acciones administrativas en desmedro del liderazgo pedagógico, destacando que gran parte de su tiempo está en atender necesidades específicas por parte de los padres, en la supervisión de trabajos en infraestructura, y en realizar reemplazos en sala. Si bien en este Jardín, se cuenta con un profesional administrativo este no posee las competencias profesionales necesarias para que sea un apoyo a las labores administrativas.

(...) que, no sé, que hay que mandar el informe de sociedad educativa, que hay que ver los pueblos originarios, que hay que ver los/as niños/as inmigrantes, los regulares e irregulares, que... entonces ahí yo requiero de las educadoras también, para que ellas me den esa información, porque yo tengo que mandar documentación, cierto porque tenemos que ver, ingresar los/as niños/as al (sin), 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).

¿Qué habilidades y características personales son necesarias para liderar un Jardín infantil?

Los recorridos que realizan las directoras participantes comparten algunas habilidades y características personales al liderar el Jardín infantil, así como otras que las distinguen. La Tabla 4 y 5 muestra los elementos distintivos a considerar cuando referimos a **habilidades**:



Elementos comunes a las directoras de jardines

| HABILIDADES | ¿CÓMO SE CARACTERIZAN? | EXTRACTO REPRESENTATIVO |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidad de marcar el norte | Estimulan a su equipo relevando el trabajo que ya hacen en la construcción de espacios de aprendizaje enriquecidos para los/as niños/as que asisten al Jardín, pues esta acción tiene implicancias a futuro, socialmente. | “(…) el conocimiento que está igual centrado como en la directora y desde ahí se desprende hacia nosotras porque en este caso ella tiene la claridad, la visión, la amplitud de todo lo que debe considerar el proyecto educativo (Educadora 1, caso 1) |
| Capacidad empática | Directoras y equipo pedagógico identifican esta capacidad como algo fundamental para el liderazgo. Ser comprensiva de los factores y variables subjetivas que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, deriva en un acompañamiento situado y oportuno de las prácticas pedagógicas. | ... ella siempre te da la flexibilidad o tiene la capacidad para comprender... (Técnico 2, caso 4) |
| Capacidad comunicativa | Capacidad de escuchar a su equipo, demostrar respeto hacia las opiniones diferentes, así como a tratar de llegar a un punto de encuentro en el que se dialogue y su equipo alcance la comprensión que se requiere de lo planteado. | (…) a veces uno le dice esto no me gusta y te dice “si esto lo podemos hacer de esta forma igual como tú lo dices, pero ponerle esto”, ah ok súper bien y todo, ósea ella igual siempre te escucha, siempre te está escuchando, es importante, porque de repente hay jefes que no son así... (Técnico, caso 5) |
| Establecer relaciones de confianza con sus equipos | Esta capacidad se refleja en su alta capacidad de escucha, de buen trato hacia su equipo, el no imponer sino más bien reflexionar y llegar a un consenso, en la atención que tiene hacia su personal considerando sus habilidades para asignar los niveles en los que ellas se desempeñarán. | (…) la base es confiar en la gente, porque si yo no confío, yo voy a tener que estar encima de todas, siempre. La confianza en la gente es primordial, el encantar al personal (...) (Directora 1, caso 1) |

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, emergen de los datos ciertas características personales y habilidades que distinguen a algunas de las directoras, y que se visualizan en el ejercicio del liderazgo al interior del Jardín. En cuanto a las habilidades, resalta la comprensión sistémica del contexto, el trabajo colectivo y la capacidad reflexiva para el acompañamiento en procesos de aprendizaje.

Tabla 5: características distintivas en las directoras de jardines

| HABILIDADES | ¿CÓMO SE CARACTERIZAN? | EXTRACTO REPRESENTATIVO |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comprender de manera sistémica el contexto | Cuando la directora posee esta habilidad, favorece la construcción colectiva pues potencia el comunicarse de acuerdo a la situación, responder de manera creativa a las debilidades, moviliza cambios y toma de decisiones acordes con el contexto. | (…) “Nos fundamenta nuestro sello porque ahora tenemos tantos inmigrantes y en nuestro Jardín particularmente, actualmente hay más inmigrantes que niños de la cultura mapuche. Entonces igual ha sido una necesidad que se ha ido manifestando con mucha fuerza... (Educadora 1, caso 1) |
| Potenciar el trabajo colectivo y la capacidad reflexiva para el acompañamiento en los procesos de aprendizaje | Este trabajo se desprende de manera natural, organizándose a partir de las capacidades técnicas de cada una de las profesionales, pero al mismo tiempo desafiándolas permanentemente a la mejora continua de sus prácticas a través de procesos de evaluación, acompañamiento y reflexión pedagógica, reuniones de equipo y apoyo en sala. | (…) Entonces yo les digo “aquí dice que el rol mediador debe estar.” ya “ ¿veamos este video y ustedes me dicen si vieron esto ahí? ” Para que ellas lo vean porque también puedo estar equivocada, puedo no haber observado, entonces pongo el video “ya ¿qué dice?” “Aquí dice que la educadora debe entregar el material” y por ejemplo hubiera una que estuviera parada así. “¿se vieron chiquillas? Aquí, con toda confianza, esto va a ser de nosotros, es para mejorar ” entonces ellas dicen “ no, es verdad, me faltó ” “ ya, entonces vamos a analizar qué se debe mejorar ” y yo analizo con ellas. Termino eso y digo “ya, toma de decisiones. ¿qué vamos a hacer para mejorar ese punto que tenemos?” ... (Directora, caso 1). |

Fuente: elaboración propia

Con respecto a las características personales, este estudio muestra elementos distintivos en las directoras de jardines en los que se visualiza un liderazgo con foco en lo pedagógico, a saber:



| CARACTERÍSTICAS PERSONALES | ¿CÓMO SE CARACTERIZAN? | EXTRACTO REPRESENTATIVO |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compromiso con el trabajo | Educadoras y técnicos, coinciden con la directora en afirmar que estas presentan una preocupación auténtica por la comunidad que conforma esta unidad. Este, se traduce en un fuerte compromiso con su equipo, los/as niños/as y la comunidad en general. Particularmente, las educadoras y técnicos, se sienten apoyadas, cuidadas y respetadas, independiente del rol que realizan. | (...) Siempre somos todas escuchadas y después a veces lo hacemos escrito las evaluaciones de las CAUE, también lo hacemos escrito y después cuando, a ver ¿cómo lo podría decir? Después la directora toma en cuenta todas las decisiones que se toman y la opinión de cada una porque la secretaria va anotando entonces igual se nota que (...) es importante porque no soy como se dice “un florero” ahí, entonces lo bueno es que aquí se toma la opinión de todas. (Técnico 1, caso 1) |
| Motivación al equipo | Acompañar al equipo de manera entusiasta para que puedan sentirse parte de la comunidad y apoyadas por quien lidera el Jardín infantil. | (...) [la educadora] está con un proyecto de Emmi Pickler en sus salas cuna, entonces [la directora] siempre está abierta a que las educadoras lleguen con innovaciones , yo también como encargado de UTP trato de motivar a que hagamos digamos proyectos innovadores para los/as niños/as, con la ayuda de la familia y si se puede, cuando uno quiere se puede (...) (Educadora 2, caso 4) |
| Experiencia profesional desde los diferentes roles de su equipo (técnico y educadora en sala). | Desde la mirada del equipo pedagógico, este atributo facilita el apoyo y acompañamiento que puede darse al equipo desde el liderazgo del Jardín infantil. En las voces de las participantes: | (...) Porque ella, antes de ser directora fue educadora de este mismo Jardín, entonces uno sabe cómo trabajó ella, entonces antes de que tome el liderazgo del Jardín infantil, uno sabe a lo que se proyecta, entonces uno sabe de qué ella va a hacer cosas entretenidas, de que nos va a guiar con actividades para los/as niños/as entretenidas, de que van a haber muchas actividades para hacer con los chiquillos, eso siento, que el liderazgo que ella tiene es muy bueno (...) (Técnico 1, caso 4). |
| Formación de pregrado con énfasis en reflexión | Si bien, se presentó esta característica relevada en dos de los casos, la formación de pregrado de la directora con énfasis en procesos reflexivos, ha impactado en su capacidad de desarrollo de la reflexión pedagógica al interior de su equipo. Lo cual resulta, tal vez un componente sustantivo en la forma en que construye un espacio de liderazgo colectivo, y en el que considera elementos del Liderazgo pedagógico Transformacional impulsado por JUNJI. | (...) Mira, yo creo que mi base -y eso no lo había dicho- que mi base es lo que me enseñaron en la universidad. Yo estudié en la [nombre universidad]... y el sello que tenía la [nombre universidad] era que nosotros fuéramos una profesional reflexiva y crítica de lo que hacemos. Reflexiva y crítica. O sea, yo estoy perfeccionando constantemente lo que hago. “¿servirá esto? ¿No sirve? ¿Les ayuda a los/as niños/as? ¿Estoy haciendo muchas cosas? A lo mejor son muchas, tengo que bajar” siempre crítica de lo que hago, siempre. Por lo tanto, la herramienta que me entregó a mí la universidad fue fundamental. El querer esto, el lograr (que se fue) dentro de un paradigma cualitativo como te digo y de aportar, de saber que el otro va a aprender eso fue lo fundamental, yo creo que la base de la universidad para mí fue todo (Directora, caso 1). |

¿Cuáles son posibles amenazas que pueden presentarse en el ejercicio de liderar jardines infantiles?

Nuestros hallazgos muestran siete amenazas al ejercicio de un liderazgo con foco en lo pedagógico.

1.

Alta tasa de licencias médicas en el equipo pedagógico, lo que deriva en funciones de la directora –adicionales a las de gestión y liderazgo– cumpliendo el rol de educadora en sala, dificultades para consolidar la construcción de un enfoque común en torno al sello del jardín, etc.

2. Dificultad de mantener el equilibrio entre las tareas administrativas y pedagógicas, la no consideración –de acciones que pongan en el centro los aprendizajes y el desarrollo de todos los niños.

3. El factor tiempo que acompaña microtareas de corte colaborativo, es una tercera amenaza al liderazgo pedagógico. Contar con tiempos adicionales para reuniones extra, en las que se reflexione sobre la práctica, sobre cómo otorgar oportunidades de aprendizaje para determinado niño o niña, puede transformarse en una barrera en el liderazgo pedagógico. Las entrevistadas puntualizan que este tiempo sea otorgado para el trabajo colectivo, entre equipo pedagógico y directora, pues ella es pieza clave en apoyar la construcción de su identidad profesional.

4. Exceso de carga administrativa. Para ellas, este exceso entorpece el trabajo de acompañamiento de la directora en los procesos pedagógicos.

5. La rotación constante del equipo pedagógico del Jardín infantil, se constituye en una amenaza que se evidencia en no tener una visión compartida de lo que significa generar instancias que favorezcan el aprendizaje y desarrollo activo de niños y niñas en etapas tempranas.

6. Falta de competencias profesionales para trabajar en educación inicial, asociada –por las directoras participantes de este estudio– a una formación en paradigmas antiguos o bien, a carencias formativas. Esta última se refleja en déficit en habilidades de comprensión que la directora, desde su liderazgo, debe considerar como parte de su acompañamiento al proceso formativo del equipo pedagógico.

7. Percepción de las directoras, sobre la no validación desde el nivel central de su trabajo. En nuestro estudio, un solo caso explícito un alto sentimiento de no reconocimiento de sus competencias profesionales a nivel institucional.

¿Cuáles son aquellas microtareas que se ponen en juego a partir del liderazgo que se produce en el Jardín infantil?

Los hallazgos de este estudio muestran como directoras que comparten con su equipo la construcción del sello como articulador de sentidos, que encarnan la misión y visión del centro en acciones concretas y consideran el contexto a nivel macro y micro, delimitan tareas y responsabilidades que se asumen de forma colectiva y que potencian el liderazgo.

Los hallazgos de este estudio también muestran que, las directoras que logran conducir su liderazgo pedagógico a través del acompañamiento en las prácticas a su equipo pedagógico y la construcción de una cultura colaborativa, impactan positivamente en la identidad de las educadoras de párvulos y las técnicas. Esto porque logran contar con equipo con una buena comprensión de lo que significa enseñar a aprender en la etapa inicial.

La Tabla 6 muestra la relación que emerge de los datos recogidos en relación a aquellas acciones que las directoras de los casos estudiados reportan como claves en su ejercicio de liderar el jardín y aquellas que, educadoras y técnicos relevan como acciones o microtareas que, desde sus roles, acompañan el liderazgo pedagógico.

Tabla 6: Acciones del liderazgo de la directora que se reflejan en microtareas del equipo de aula.

| ACCIONES DIRECTORA | ACCIONES/MICROTAREAS EQUIPOS DE AULA |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implementación del currículo considerando orientaciones dadas desde el nivel central | <p>Diseño de actividades que conectan con el sello.</p> <p>Desarrollo de actividades que potencian rol protagónico en el niño (a), considerando sus intereses y favoreciendo su desarrollo integral.</p> |
| Acompañamiento en procesos de enseñanza aprendizaje | <p>Reflexión sobre las prácticas de aula.</p> <p>Monitoreo de las prácticas.</p> <p>Toma decisiones en base a la evidencia.</p> <p>Generar instrumentos para evaluar los aprendizajes de los niños y la misma práctica.</p> <p>Orientar, entusiasmar y monitorear al equipo de aula.</p> |
| Construcción de cultura colaborativa | <p>Distribución de responsabilidades</p> <p>Reuniones informales</p> <p>Participación conjunta de las técnicas en la planificación de proyectos mensuales / o planificación de actividades</p> <p>Participación de la familia</p> <p>Intencionan las interacciones positivas entre profesionales.</p> <p>Capacitaciones al interior del equipo de aula (educadoras-técnicas), por ejemplo: prácticas de enseñanza, sello del jardín, temas ajustados al nivel en que trabaja el equipo de aula.</p> |

Recomendaciones

A continuación, se señalan algunas recomendaciones que podrían orientar la política educativa en relación al liderazgo en jardines infantiles.

1. Al igual que en educación básica y en media en la Educación Inicial, particularmente en los jardines infantiles –contexto en el que se realiza este estudio–, el rol de la directora es clave para brindar oportunidades educativas de calidad a niños y niñas. Para hacerlo, la institucionalidad debe considerar **acciones tendientes a equilibrar la cobertura y calidad que se brinda en este nivel.** Por ello es necesario poner énfasis en el proceso formativo de directoras y del equipo pedagógico en torno a la significación y sentido del liderazgo, y particularmente del liderazgo pedagógico. Asimismo, se hace relevante atender a variables estructurales en los jardines que continúan entorpeciendo la calidad educativa, como, por ejemplo, la ausencia de personal –debido a altas tasas de ausentismo laboral– que va en desmedro de la producción de interacciones pedagógicas de calidad en la primera infancia.

2. Es necesario que en este nivel educativo se avance hacia una **comprensión del liderazgo en el que se modelen acciones que potencien la emergencia de una cultura colaborativa al interior del jardín.** Los resultados de este estudio, relevan la importancia de poner en el centro del liderazgo, los aprendizajes de niños y niñas, así como el contexto en el que se está inmerso. Por ello, se hace necesario generar espacios de involucramiento, participación activa y trabajo en equipo, en el que se potencie la interdependencia y corresponsabilidad de las tareas, con el propósito de generar oportunidades de aprendizaje significativos para niños y niñas del jardín.

3. Propiciar espacios al interior de las comunidades educativas, en los que se releve la **reflexión en torno a cómo se aprende y se enseña en la primera infancia.** Un liderazgo pedagógico, favorece espacios en los que se discute sobre aquellas acciones que brindan oportunidades de aprendizaje para niños y niñas, tanto como la reflexión que profundiza sobre las formas de enseñar que favorecen esta construcción de aprendizajes. Es este ejercicio continuo, el que enriquece la construcción de la identidad profesional como agentes educativos claves en la educación en primera infancia. **Generar procesos y oportunidades colaborativas entre el equipo pedagógico** les permitirá desarrollarse profesionalmente en su campo de experticia: enseñar a aprender en la primera infancia.

4. Es preciso implementar acciones que consideren la **formación como líderes pedagógicos en Educación Parvularia, tanto las Directoras como su equipo de profesionales.** Formarse es un proceso, que debe darse no solo por participación en cursos de corta duración, sino también al interior del propio equipo del jardín. Se sugiere involucrar al equipo pedagógico en procesos formativos que les permita resignificar sus creencias y representaciones en torno a las nuevas perspectivas de lo que significa enseñar y aprender en primera infancia, tanto como el sentido de liderar un Jardín infantil.

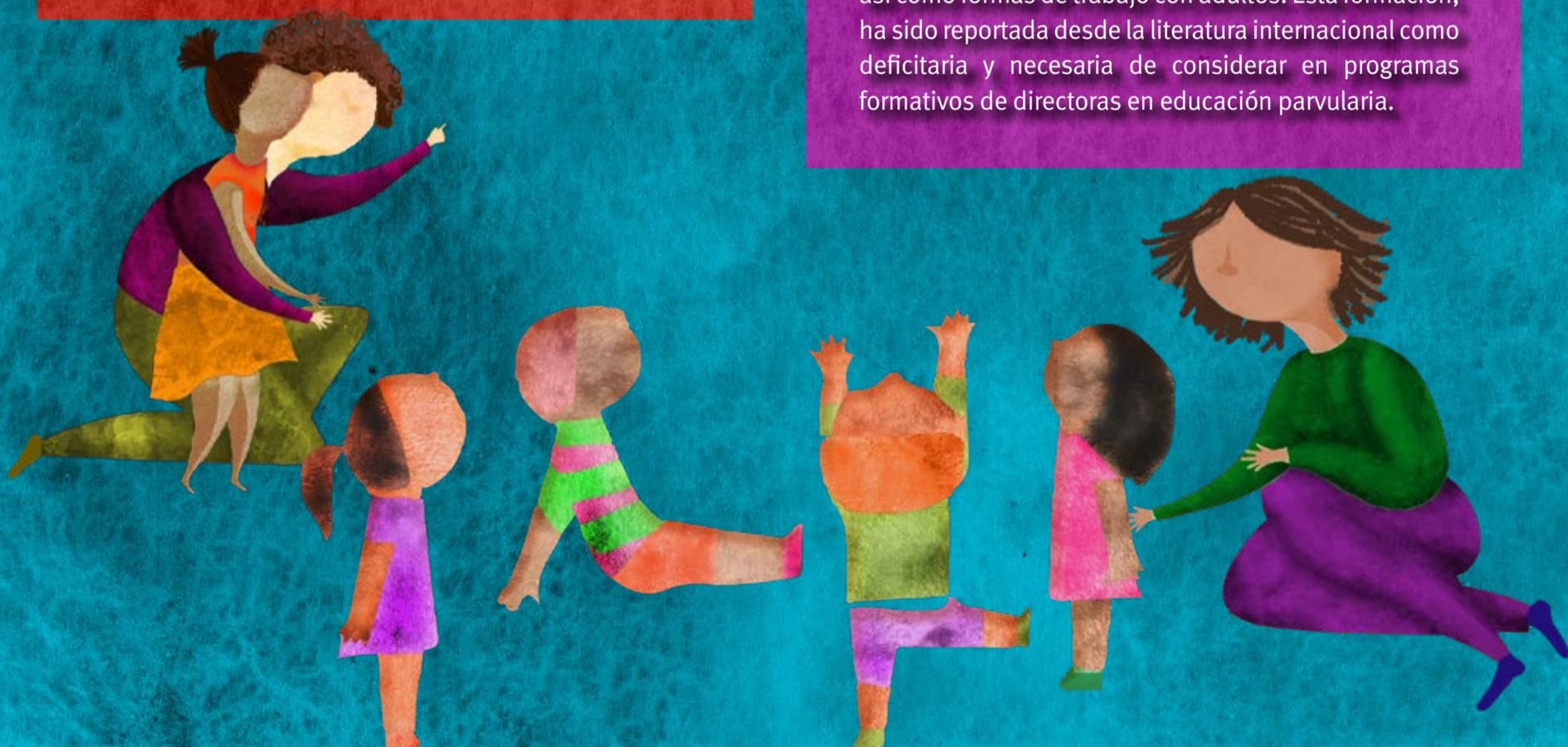


5. Avanzar hacia el fortalecimiento de los equipos de aula del Jardín infantil, a partir de la participación activa de la directora en procesos de selección de personal que permita disminuir los altos niveles de ausentismo –producto de las continuas licencias médicas– de las profesiones que conforman los equipos de aula, y que a su vez favorezca la estabilidad del sello como articulador de sentido del liderazgo en el Jardín infantil.

7. Se recomienda construir estándares de desempeño para directoras de jardines infantiles que sean orientadores de los roles y responsabilidades en este cargo y a su vez, permitan evaluar la gestión pedagógica que se realiza al interior del Jardín infantil. Se sugiere que estos puedan apoyar la labor de las directoras, para que a su vez sean un insumo para el mejoramiento continuo de su gestión.

6. Es fundamental, al interior de los jardines, promover el equilibrio entre lo pedagógico y la gestión administrativa en las funciones de las Directoras. Este estudio, releva la necesidad de poder diseñar e implementar propuestas pedagógicas que atiendan al aprendizaje de niños y niñas en primera infancia. La importancia de construir espacios de reflexión sobre las formas de aprender y de enseñar en educación inicial son de real importancia para reflexionar, en torno al significado y sentido del liderazgo pedagógico al interior de los jardines infantiles.

8. Se recomienda evaluar la instalación de un sistema de mentorías entre directoras, como una estrategia que permite mejorar la tarea de liderar jardines infantiles. Para implementar esta sugerencia se hace necesario partir por una selección previa de directoras que hayan logrado construir una comunidad educativa que camina colectivamente hacia una misma meta común y que, se evidencia ha impactado positivamente en el desarrollo y aprendizaje de niños y niñas. Se visualiza este espacio como la construcción de una red de trabajo en la que se comparte estrategias que favorecen el rol protagónico de niños y niñas en primera infancia, así como formas de trabajo con adultos. Esta formación, ha sido reportada desde la literatura internacional como deficitaria y necesaria de considerar en programas formativos de directoras en educación parvularia.



BIBLIOGRAFÍA

Adonis, L., Antúnez, D.; Muñoz, E. & Negrete, E. (2009). *Liderazgo de la educadora de párvulos, como factor preponderante, en la implementación de la reforma en educación parvularia*. Tesis para optar al Título profesional de Educadora de Párvulos y escolares iniciales. Universidad De Chile Facultad De Ciencias Sociales Educación Parvularia y Básica Inicial. Santiago. Chile.

Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado el 22 de junio de 2017 desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

Agencia de Calidad de la Educación (2015). El liderazgo del equipo directivo en enseñanza básica y su relación con indicadores de desarrollo personal y social de su establecimiento. Recuperado de http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2016/02/Liderazgo_directivo_y_relacion_indicadores_desarrollo_personal_social.pdf

Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4ta ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Fonsen, E. (2013). Dimensions of Pedagogical Leadership in Early Childhood Education and Care. 181-192 En: Hujala, E., Waniganayake, M. y Rodd, J. (Eds.). *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press.

Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata: Madrid

Haile, Y. & Hussien, B. (2017). Practice and Challenges of Preschool Leadership and Management in Public and Private Kindergarten in Jijiga City Administrations. *Journal of Humanities and Social Science*, 22 (12) 74-83

Heckman, J. (2011). The Economics of Inequality. The Value of early Childhood Education. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ920516.pdf>

Heckman, J. (2008). Return on Investment: Cost and Benefits Center for Child and Family Policy, Duke. Recuperado el 5 de octubre de https://childandfamilypolicy.duke.edu/pdfs/10yranniversary_Heckmanhandout.pdf

Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.

Hujala, E., Eskelinen, M., Keskinen, S., Chen, Ch., Inoue, Ch., Matsumoto, M. & Kawase, M. (2016). Leadership Task in Early Childhood Education in Finland, Japan and Singapore. *Journal of Research in Childhood Education*. 30 (1), 406-421

Hujala, E. (2004). Dimensions of leadership in the child care context. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 48 (1), 53-71. doi:10.1080/0031383032000149841

Hujala, E. (2013). Contextually defined leadership. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching leadership in early childhood education* (pp. 47-60). Tampere, Finland: Tampere University Press.

Hujala, E., & Eskelinen, M. (2013). Leadership tasks in early childhood education. In E. Hujala, M. Waniganayake, & J. Rodd (Eds.), *Researching leadership in early childhood education* (pp. 213-234). Tampere, Finland: Tampere University Press.

Heikka, J. (2014). *Distributed pedagogical leadership in early childhood education*. (Acta Electrónica Universitatis Tamperensis 1392). University of Tampere, Tampere, Finland.

Heikka, J., Halttunen, L. & Waniganayake, M. (2018). Perceptions of early childhood education professionals on teacher leadership in Finland. *Early Child Development and Care*, 188 (2), 143-156, DOI: 10.1080/03004430.2016.1207066

Heikka & Waniganayake, (2011). Pedagogical leadership from a distributed perspective within the context of early childhood education. *International journal of leadership in education*, 14(4), 499-512

Junji (2015) Lineamientos técnicos: Marco técnico pedagógico para la mejora de la calidad de las prácticas educativas. Departamento técnico pedagógico. Santiago de Chile.

Klevering, N. & McNae, R. (2018). Making sense of leadership in early childhood education: Tensions and complexities between concepts and practices. *Journal of Educational Leadership, Policy & Practice* 33 (1), 5-17

Pastén, V. C. (2017) *Liderazgo educativo ejercido por directoras de jardines Infantiles públicos de Chile*. Tesis Proyecto de Magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado de Magíster en Educación mención Dirección y Liderazgo escolar. Santiago. Chile.

Rodd, J. (2006). *Leadership in Early Childhood*. Allen & unwin: Australia

Spillane, J. (mayo, 2015) Presentación "El Liderazgo Distribuido en Educación. Fundamentos y Consecuencias". Tercera Cátedra Cambio Educativo. Desarrollando en la Universidad Diego Portales. Chile. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=hhmoDYRq-uM>.

Siraj-Blatchford, I., & Manni, L. (2006). *Effective Leadership in the Early Years Sector*. The ELEYS Study. London: Institute of Education University of London.

Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Morata S.L.: España.

Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Venegas, N. (2016). *Competencias de liderazgo pedagógico desarrolladas por el programa Quik ® en directoras de salas cunas y jardines infantiles de Valparaíso, un estudio de caso*. Tesis Proyecto de Magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado de Magíster en Educación mención Dirección y Liderazgo escolar. Santiago. Chile.

Waniganayake, M. (2010). Leadership in child center: is it just another job? Special Issue: management and Leadership. *Australian Journal of Early Childhood*. 28(1)

Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Estudios Sociales*, N°117, 123-147.

Weinstein, J. (Ed.). (2017). *Liderazgo educativo en la escuela, nueve miradas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (Cedle), 2016, 2a edición

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. 4a. ed. Thousands Oaks, CA; Sage.

CABRERA-MURCIA, P., YÁÑEZ, M. y ALEGRÍA, M. (2019) ¿Cómo se concibe el liderazgo en la Educación Parvularia? Evidencias iniciales desde las voces de equipos pedagógicos de jardines infantiles en la Región Metropolitana. Proyecto CEDLE, Centro de Liderazgo Educativo, Santiago, Chile.

diseño y diagramación Carolina Arévalo caroarevalokarl@gmail.com

Santiago de Chile, Chile