

# **Piedad Cabrera–Murcia: “Un mejor enfoque pedagógico es aquel en que la directora tiene relaciones más horizontales y una visión clara”**

**Durante 2018, la directora de Educación Parvularia de UAH dirigió una investigación sobre cómo se concibe el liderazgo en este nivel educativo. Para ello entrevistó a equipos pedagógicos de Junji y publicó un cuaderno técnico con sus principales resultados.**

¿Cómo se lideran procesos pedagógicos al interior de los centros educativos y jardines infantiles?, ¿Qué características permiten a una directora movilizar a sus educadoras y técnicos y cuáles son las barreras que impiden ejercer esos liderazgos? Con esas inquietudes, la académica Piedad Cabrera – Murcia desarrolló en 2018 una investigación financiada por el Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (CEDLE), con el objetivo de comprender el liderazgo pedagógico y las concepciones de enseñanza – aprendizaje que tienen las directoras de jardines infantiles pertenecientes a Junji.

“Existe muy poca información sobre investigaciones de este tema en América Latina y en Chile. Es poco abordado”, comenta Piedad. Con esa motivación y junto a su equipo de investigación, entrevistaron a 25 profesionales, entre directoras, educadoras y técnicos quienes les dieron luces sobre cómo se ejerce el liderazgo pedagógico en este nivel educativo.

## **¿Con qué preguntas iniciales comenzaste la investigación?**

Uno tiene la referencia teórica de lo que se ha encontrado a nivel internacional. Por ejemplo, el liderazgo en otros países es un liderazgo contextual que atiende las particularidades de cada centro. Mi apuesta era encontrar un centro que tuviera ese enfoque. Sabemos que los jardines tienen mucha tarea administrativa, entonces mi pregunta era hasta qué punto el líder puede llegar a tener acciones pedagógicas más que solo administrar. Saber cómo las implementaban, cómo las manejaban para, desde la investigación, poder visibilizarlo.

## **¿Cómo se aborda el liderazgo en los jardines?**

Nos dimos cuenta que algunos equipos utilizaban el mismo lenguaje pedagógico, no ves diferencia entre técnico o educadora. En otros centros es tan focalizado lo administrativo, que este enfoque prima en toda la gestión.

Encontramos tres tipos de liderazgo. Uno más pedagógico -que acompaña en la construcción de este proceso-, otro administrativo y otro que va más en la supervisión. La investigación muestra que aquella directora que tiene prácticas de liderazgo en las que prevalecen relaciones más horizontales con las educadoras y técnicos de su comunidad, tiene una visión clara y la comparte, aquella que escucha a su equipo y genera un espacio de libertad para opinar sobre el proceso pedagógico, potencia en su jardín un liderazgo pedagógico.

Encontramos tres tipos de liderazgo. Uno más pedagógico -quePa acompaña en la construcción de este proceso-, otroRa administrativo y otro que va más en la supervisión. qu  
e  
pa  
se  
ne  
ce

sa  
ri  
am  
en  
te  
es  
o,  
¿l  
as  
di  
re  
ct  
or  
as  
ti  
en  
en  
qu  
e  
ha  
be  
r  
si  
do  
fo  
rm  
ad  
as  
en  
li  
de  
ra  
zg  
o?

Uno de los criterios para seleccionar a las directoras en el estudio, era haber tenido al menos un curso en liderazgo y dos

años de ejercicio en dirección. Todas tenían formación en liderazgo transformacional – al que adhiere Junji-, y que potencia las responsabilidades asumidas en conjunto por los equipos educativos, quienes tienen fortalezas y potencialidades para transformar la realidad.

Pero, al momento de decantar el rol en el equipo se veían diferencias. Una de las directoras decía que en la universidad tuvo mucho espacio para reflexionar sobre el rol pedagógico y cómo construir espacios participativos, versus otras que no contaron con este momento. Aprender a liderar requiere no solo de formación en liderazgo, sino que además requiere de construir espacios enriquecidos con procesos reflexivos que permitan aprender de la experiencia, es un ir y venir en un constante proceso evaluativo, implementamos acciones, evaluamos, vemos cómo funciona y sino la reestructuramos y eso requiere tiempo. En un equipo observamos que se destinaba tiempo para gestión y también para la reflexión pedagógica. Era decantar lo mismo en todos los grupos. En otros jardines se veía más gestión, la directora supervisaba las tareas para que se cumpliera el indicador.

### **¿Qué obstáculos influyen en la implementación de un liderazgo pedagógico?**

Existe un modelo de gestión predefinido y hay ciertos elementos claves que se deben cumplir, lo que muchas veces entra en tensión con el enfoque pedagógico. En educación parvularia existe, en los equipos de profesionales, altas tasas de ausentismo laboral, ya sea por problemas personales y por salud mental. Este es un factor que influye y que afecta las labores de dirección. Y en este caso, las directoras terminan reemplazando a educadoras o técnicos ausentes. Lo que muestra la investigación es que no pasa por la persona, sino que hay ciertas condiciones de contexto que facilitan o no este tipo de liderazgo.

### **¿Qué impresión te llevaste de los técnicos en educación**

## **parvularia y de su rol en los equipos de cada centro?**

En general, las técnicas son consideradas para trabajar en actividades recreativas en todo el colegio o a nivel del aula para trabajar en conjunto con educadoras. Aquel jardín donde existe un liderazgo pedagógico, les da a estas agentes educativas mayor empoderamiento desde el proceso pedagógico con los niños. No solo participan con ideas en las planificaciones, sino que investigan, leen sobre el tema y reflexionan en conjunto con su educadora del nivel y comunidad de aprendizaje.

PoAquellos jardines que lideran pedagógicamente o que están en camino de serlo, obtienen resultados potentes en el desarrollo de niños más autónomos y curiosos.

em  
pl  
o,  
un  
o  
de  
lo  
s  
ja  
rd  
in  
es  
in  
cl  
ui  
do  
s  
en  
el  
es  
tu  
di

o  
ti  
en  
e  
un  
pr  
oy  
ec  
to  
po  
te  
nt  
e  
en  
re  
la  
ci  
ón  
a  
la  
in  
te  
rc  
ul  
tu  
ra  
li  
da  
d.  
To  
do  
el  
eq  
ui  
po  
se  
fo

rm  
a  
en  
re  
la  
ci  
ón  
a  
es  
e  
te  
ma  
,  
es  
tu  
di  
an  
so  
br  
e  
co  
st  
um  
br  
es  
,  
le  
ng  
ua  
je  
,  
y  
to  
da  
s  
se  
em

pa  
pa  
n  
de  
lo  
mi  
sm  
o.  
La  
fr  
as  
e  
de  
un  
a  
té  
cn  
ic  
o  
lo  
re  
su  
me  
,  
di  
jo  
“a  
qu  
í  
lo  
ún  
ic  
o  
qu  
e  
no  
s



di  
fe  
re  
nc  
ia  
es  
el  
po  
le  
ró  
n,  
po  
rq  
ue  
en  
lo  
de  
má  
s  
to  
do  
s  
so  
mo  
s  
ig  
ua  
le  
s”  
·  
Y  
en  
la  
s  
re  
un  
io

ne  
s  
me  
so  
rp  
re  
nd  
í  
qu  
e  
el  
la  
s  
ta  
mb  
ié  
n  
te  
ní  
an  
un  
ma  
ne  
jo  
co  
nc  
ep  
tu  
al  
,  
cu  
rr  
ic  
ul  
ar  
,  
de

la  
po  
lí  
ti  
ca  
pú  
bl  
ic  
a  
y  
de  
l  
ma  
rc  
o  
pa  
ra  
la  
bu  
en  
a  
en  
se  
ña  
nz  
a.  
Es  
in  
te  
re  
sa  
nt  
e  
y  
va  
li  
os

o  
ve  
r  
es  
pa  
ci  
os  
do  
nd  
e  
se  
di  
st  
ri  
bu  
ye  
el  
co  
no  
ci  
mi  
en  
to  
,  
y  
do  
nd  
e  
ca  
da  
un  
a  
es  
un  
ap  
or  
te

.  
Ha  
y  
es  
pa  
ci  
os  
de  
ap  
re  
nd  
iz  
aj  
e  
y  
en  
se  
ña  
nz  
a  
en  
el  
eq  
ui  
po  
.

### **¿Con qué preguntas te quedas después de esta investigación?**

Me interesa ver cómo son los resultados de los niños en su proceso de aprendizaje. La hipótesis sería que aquellos jardines que lideran pedagógicamente o que están en camino de serlo, obtienen resultados potentes en el desarrollo de niños más autónomos y curiosos, con un rol protagónico en su proceso de aprendizaje. No detectamos eso ahora, porque nos focalizamos en los equipos. Me interesa indagar qué ha pasado con los niños bajo este modelo de liderazgo.

**Descarga Cuaderno Técnico**