



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE POSTGRADO

**PERCEPCIONES RESPECTO AL LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y SU
INFLUENCIA EN EL CURRÍCULUM DE EDUCACIÓN PARVULARIA**

Tesis o AFE para optar al grado de
Magíster en Educación con mención en Currículo y Comunidad Educativa

Katherine Riffo Vives

Director(a):
Pablo López

Santiago de Chile, año 2022

RESUMEN

El liderazgo en primer ciclo es un tema que debiera abordarse de manera constante, ya que mientras mejor sea una organización educacional, más beneficiados se verán los estudiantes en cuanto a su aprendizaje, en este contexto los directivos y profesorado tienen una gran responsabilidad, ya que ellos son los agentes principales de liderazgo en los centros educativos. En este sentido nuestro objetivo es “Comprender las percepciones que otorgan educadoras de párvulo, directivos y técnicos en párvulos en un colegio subvencionado, al liderazgo y cómo influye en la implementación del currículum”. Esta investigación se realizará desde el enfoque cualitativo, el tipo de estudio que se decide hacer un estudio de caso, la muestra se conforma por educadoras de párvulo, equipo directivo y técnicos en párvulo, y en esa línea la entrevista en profundidad resulta la técnica más apropiada para poder realizar esta recolección de datos, que permitirán comprender la percepción de los actores respecto al liderazgo distribuido.

Esta investigación se realiza desde el enfoque cualitativo, con el objetivo de crear significado a partir de los diálogos de los actores, recogidos mediante entrevistas y focus group.

Como resultados de esta investigación se logra conocer las percepciones de educadoras, técnicos y directivos respecto al liderazgo, exteriorizando las dimensiones de liderazgo distribuido que se encuentran en el establecimiento, de esta forma, se logra declarar la importancia que atribuyen los actores hacia un buen liderazgo, como uno de los factores que influyen en la implementación curricular de acuerdo a la realidad de este centro.

Agradecimientos

Agradezco a mi mamá Rossana, por siempre creer en mis capacidades e impulsarme en el camino de la educación, transmitiéndome su vocación sin fin por la primera infancia y la pasión por educar a los más pequeños de nuestra sociedad, quiénes serán los que realicen los grandes cambios que hoy tanto necesitamos.

Agradezco a mi profesor guía, Pablo López, quién fue capaz de mostrarme la importancia y la gran diferencia que pueden hacer las estructuras de liderazgo en educación, donde se distribuyen responsabilidades y avanzamos a una nueva cultura de líderes que creen en las capacidades de los docentes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....PÁG. 6

CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....PÁG. 8

Objetivo General.....pág.13

Objetivo Específicopág.13

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS.....PÁG. 14

2.1 Antecedentes teóricos.....pág. 14

2.1.1 Liderazgo distribuido.....pág. 14

2.1.2 Currículum.....pág. 22

2.2 Antecedentes empíricos.....pág. 28

2.2.1 Liderazgo distribuido.....pág. 28

2.2.2 Currículum y liderazgo en educación parvularia.....pág. 36

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO..... PÁG. 39

3.1 Enfoque de Investigación.....pág. 39

3.2Técnica de recogida de información.....pág. 41

3.3Muestra y unidades de análisis.....pág. 43

3.4 Credibilidad.....pág. 46

3.5 Plan de análisis.....pág. 47

CAPÍTULO IV: RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOSPÁG.48

4.1 Resultados objetivo específico 1.....pág.54

4.1.1 Educadora de párvulos

4.1.2 Técnico en párvulos

4.1.3 Directora de ciclo

4.1.4 Grupo focal

4.2 Resultado objetivo específico 2.....pág. 57

4.2.1 Educadora de párvulos

4.2.2 Técnico en párvulos

4.2.3 Directora de ciclo

4.2.4 Grupo focal

4.3 Resultados objetivo específico 3.....pág. 66

4.3.1 Educadora de párvulo

4.3.2 Técnico en párvulos

4.3.3 Directora de ciclo

4.3.4 Grupo focal

4.4 Interpretación de resultados.....pág. 72

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES..... PÁG. 81

CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA.....PÁG. 84

CAPÍTULO VII: ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, la educación en la primera infancia ha tenido grandes avances, desde declarar su importancia, hasta el descubrimiento de nuevas metodologías que han apoyado el aprendizaje de los estudiantes más pequeños de nuestro sistema educativo. En esta misma línea hemos sido capaces de observar cambios desde lo curricular, con la creación en el 2018 de nuevas Bases Curriculares, las cuales pretenden ser un aporte para los docentes y para nuestros niños y niñas.

En esta línea de lo curricular, en primer ciclo al igual que en todos los otros niveles, se ha explorado bastante las dimensiones o los factores que influyen en la implementación curricular, qué es lo que hace que un currículum tenga buenos resultados y cómo analizamos el actuar de los docentes y de la comunidad educativa para una implementación que aporte al desarrollo de los estudiantes.

Y es aquí donde se hace tan importante las estructuras de liderazgo, cómo los directivos y personas en cargos de gestión organizan y estructuran la implementación curricular para obtener los mejores resultados posible con el foco en nuestros estudiantes. Entonces, aparece el liderazgo distribuido como un marco conceptual que apunta a una cultura de líderes que reconocen el talento docente, crean en conjunto, toman decisiones de manera colectiva, potencian el desarrollo profesional del profesorado y logran trabajar en equipo potenciando los liderazgos informales que existen en el centro, articulándose con los liderazgos formales para propiciar un ambiente de trabajo donde los docentes puedan implementar el currículum de manera amigable, con confianza en el otro, con solidez en conocimientos y estructuras horizontales que promuevan el desarrollo de proyectos nuevos.

En esta investigación se pretende visibilizar las percepciones que tienen los docentes de un centro educativo municipal subvencionado de Puente Alto, específicamente en el primer ciclo, específicamente en NT1 y NT2, sobre el

liderazgo, y descubrir la relación que existe entre las dimensiones del liderazgo distribuido con la implementación curricular, se espera rescatar los discursos de los actores involucrados en el primer ciclo, como lo son las educadoras de párvulos, técnico en párvulos y directivos del centro, con el fin de conocer el significado que ellos exteriorizan en la influencia que tienen las estructuras de liderazgo con la implementación curricular en el ciclo en el cual se desempeñan.

CAPÍTULO I: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día el liderazgo es una habilidad que escuchamos de manera cotidiana como esencial en nuestras instituciones de trabajo, y su importancia dentro de las organizaciones educativas se ha impulsado durante los últimos años. Liderazgo se define como “La capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción.” (García, 2018 p. 26) Esto quiere decir que dónde se ejerce el liderazgo deberían existir líderes capaces de influir en otras personas, con el fin de motivar la movilización y el actuar docente, transmitiendo la confianza en que las decisiones serán tomadas de manera colaborativa y distribuyendo responsabilidades, lo cual crea un ambiente laboral donde las personas pueden trabajar entregando su mayor potencial, sintiendo que sus opiniones son válidas.

En educación este concepto, más precisamente, estas concepciones han cambiado través del tiempo, desde un liderazgo transaccional a uno más transformacional. (Calatayud, 2017) Cambiando así la forma de gestionar cambios y direcciones dentro de los establecimientos educativos, y es aquí donde entra en juego el liderazgo distribuido. “Esta perspectiva del liderazgo distribuido examina cómo las responsabilidades del liderazgo y las acciones a través de las cuales éstas son ejecutadas se distribuyen entre lo que llaman liderazgo posicional e informal.” (López, 2013 p. 85) Esto quiere decir que el foco del L.D está en depositar su confianza en los profesores para que tomar decisiones y que sean parte de los procesos del colegio, que aporten con sus conocimientos en los nuevos proyectos y propiciar que las responsabilidades se distribuyan creando un ambiente de participación activa. El liderazgo distribuido se fundamenta en dos teorías, primero en la teoría de la cognición distribuida, que de acuerdo a Hutchins (1995) busca comprender cómo las personas resuelven los problemas que se presentan. Considerando el conocimiento en conjunto y también en la teoría de la actividad, la cual “Plantea el desarrollo de sistemas de aprendizaje colaborativo”

(Engestrom, 1987) lo que sustenta un liderazgo distribuido que busca el trabajo en equipo de manera colaborativa.

En esta misma línea es importante mencionar ciertas dimensiones del L.D que permiten observar en concreto cuáles son ciertas acciones que forman parte de esta forma de liderar, “Apoyo a los docentes, cooperación de los equipos de liderazgo, participación de los maestros en la toma de decisiones, supervisión del director.” (Hulpia, Devos y Rosseel, 2009; Muijs y Harris 2006). Todas estas acciones son necesarias para generar un ambiente de colaboración entre el profesorado, confiar en el otro para la toma de decisiones y propiciar una cooperación que permita desarrollar el aprendizaje de los estudiantes.

Luego de revisar cuáles son las dimensiones del L.D es importante visibilizar cuál es la influencia que generan en el currículum estas acciones que motivan un liderazgo democrático y compartido. Glatthorn (2019) menciona siete tipos de currículum para poder analizarlo, y uno que se hace muy importante de mencionar es el Currículum apoyado “Es el currículum que refleja la forma y los recursos asignados para apoyar o desarrollar el currículum.” (Glatthorn, 2019) En este sentido se menciona que si bien los recursos de apoyo al profesorado depende del contexto de políticas públicas en el que se enmarca, es aquí donde el apoyo del director se hace tan relevante para poder apoyar a los docentes en la implementación del currículum formal, lo cual se relaciona con una de las dimensiones del L.D que es la supervisión del director.

Ahora mencionando otro punto respecto a la influencia en el currículum, se encuentran los factores marco de Posner (1998) los cuales funcionan como recursos que hacen posible la enseñanza, y por lo tanto a la implementación del currículum. Dentro de estos factores se encuentra el Factor marco personal Posner (1998) lo entiende como un factor enfocado a las personas que conforman la comunidad, y menciona que las convicciones de los profesores sobre asuntos de formalidad, manejo de la clase, formas de aprender y su toma de decisiones curriculares determinan su grado de ajuste en cambios curriculares. Esto quiere

decir que las personas, en este caso profesores que serán el objeto de estudio, influyen directamente en el desarrollo curricular, por lo tanto tener redes de liderazgo democrático y distribuido afecta a que las personas trabajen de manera colaborativa, tomen decisiones y se desarrollen profesionalmente en su comunidad, permitiendo que la implementación del currículum sea beneficiosa para los aprendizajes de los estudiantes.

En la misma línea del currículum, en el ciclo de educación parvularia el documento ministerial que guía la implementación de los aprendizajes son las Bases curriculares de Educación parvularia (2018) las cuales mencionan lo siguiente:

“Las o los educadores de párvulos, desarrollan su quehacer con y junto a otros, razón por la cual resulta fundamental la constitución, fortalecimiento y liderazgo de equipos. El equipo pedagógico se encuentra conformado por todas aquellas personas que tienen una responsabilidad directa en la implementación de prácticas intencionadas, destinadas a acompañar y apoyar a las niñas y los niños en su aprendizaje.” (MINEDUC, 2018 p. 29)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente las Bases Curriculares de Educación Parvularia (2018) declaran la importancia del trabajo colaborativo en el nivel inicial de educación, debido a que los proyectos y las planificaciones que pretenden abarcar los objetivos que declara el currículum nacional, están a cargo de un equipo pedagógico que debe trabajar de manera colaborativa para lograr los objetivos propuestos, sin embargo se ha observado que en la realidad hay nudos y ciertas tensiones entre los docentes de la pre básica del establecimiento en el cual se realizará la investigación que es importante develar.

De acuerdo a lo observado por la investigadora existiría una tensión entre las responsabilidades que tienen las personas que se encuentran en cargos directivos y sus conocimientos al momento de implementar su cargo realizando estrategias de gestión, organización y liderazgo del equipo educativo de la pre

básica. En primer lugar se observa que si bien es una necesidad de trabajo en este ciclo el poder articularse con las demás educadoras para poder planificar, se observa que no es algo que se observe constantemente por lo tanto se puede identificar una necesidad de trabajo colaborativo. Además se observa que no hay una articulación entre los liderazgos formales e informales, hoy en día especialmente en momentos de crisis existen muchos líderes informales que ejercen influencia en los demás, que motivan la participación y toma de decisiones guiando el actuar de personas que conforman la comunidad, ya sean apoderados, estudiantes otros docentes, etc. sin embargo, no se ven articulados con los cargos de liderazgo formales como lo son el equipo directivo. Mencionando a los cargos directivos, es importante mencionar que se observa en el establecimiento una mínima participación de los docentes en los procesos de toma de decisiones, lo cual se ha visto incrementado en el contexto de crisis actual, hay muchos procesos de los cuales el profesorado no es parte y simplemente se encuentran con los cambios cuando ya han sido realizados, lo que genera un ambiente de tensiones y falta de confianza con los directivos ya que no forman parte de los cambios, lo cual es fundamental para avanzar como comunidad educativa.

Hoy más que nunca es fundamental relevar la importancia que realmente tiene desarrollar la habilidad del liderazgo en los cargos directivos y en el profesorado, que en momentos de crisis es muy fácil perder de vista las dimensiones del liderazgo distribuido, es ahora el momento de aprender, estudiar y visibilizar que junto con la gestión escolar ha pasado a compartir la importancia que tiene en los docentes que se encuentran en constantes tensiones con sus directivos, y pareciera ser que se tiene que asumir que es un rubro tradicional donde se dificulta poner el foco en el buen trato y la colaboración debido a que estamos enmarcados en un sistema educativo que intenciona la competencia y el trabajo individual docente. Es momento de romper estos esquemas, empezar a

trabajar de manera colaborativa y entregar lo mejor a nuestros estudiantes que son el futuro, y el liderazgo distribuido es lo que ayudará a lograrlo.

Finalmente se observa entonces que hay una urgente necesidad de desarrollar una cultura de liderazgo distribuido en la organización del primer ciclo del colegio, actualmente en este establecimiento existe una gestión administrativa organizada en cuatro niveles jerárquicos, en primer lugar, la directora de ciclo, luego las coordinadoras de formación y académica, a continuación, las coordinadoras de nivel y finalmente las educadoras y técnicos, con su equipo de sala. Lo cual entrega un orden y conocimiento respecto a qué área corresponde a cada líder y las funciones que ellos desempeñan, sin embargo, no existe una cultura de distribuir responsabilidades, de apoyar a los docentes, de fomentar la participación del profesorado en la toma de decisiones y pareciera ser que los cargos de liderazgo formales no se articulan con los informales, entonces es por esto que surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las percepciones que tienen educadoras de párvulo, directivos y técnicos en párvulos en un colegio subvencionado respecto al liderazgo distribuido y su influencia en el currículum?

Objetivo General

Comprender las percepciones que tienen educadoras de párvulos, directivos y técnicos en párvulos, en un colegio subvencionado, respecto al liderazgo distribuido y su influencia en la implementación del currículum.

Objetivos específicos

- Describir las características del liderazgo distribuido que se exteriorizan en las educadoras de párvulos, directivos y técnicos en párvulos.
- Conocer las dimensiones por medio de las prácticas del liderazgo distribuido que se manifiestan al interior del establecimiento.
- Descubrir la relación entre las dimensiones del liderazgo distribuido y cómo influye en la implementación del currículum.

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS

2.1 Antecedentes teóricos

2.1.1 Liderazgo distribuido

Hoy en día el concepto de comunidad educativa se ha ido ampliando y profundizando mucho más, cada vez escuchamos más la palabra comunidad y como lo común influye en el quehacer y decisiones que toman los establecimientos en la práctica. “Las prácticas instituyentes de lo común son prácticas que buscan transformar lo instituido en un sentido que es siempre en la lógica del autogobierno”. (Dardot, 2019, p.14) Esto quiere decir que siempre una institución buscará transformar lo que ya se ha institucionalizado desde una perspectiva de lo común y como la comunidad busca soluciones desde la autogestión, es aquí donde se visibiliza la importancia de todos los actores de la comunidad educativa, que son los apoderados, auxiliares, estudiantes, docentes, asistentes de aula, directivos entre otros.

Para que la comunidad se mantenga y oriente sus prácticas hacia lo común y al autogobierno son necesarias estructuras que definan el quehacer de los actores pertenecientes y es aquí donde los cargos directivos y de gestión forman un rol fundamental en las instituciones educacionales. “Los directores son los llamados a fortalecer el trabajo en las redes y a desarrollar intercambios de experiencias de manera que su trabajo beneficie a toda su comunidad educativa” (Gairín y Barrera, 2018, p.21) Los cargos directivos tienen la misión y responsabilidad de desarrollar instancias y estrategias que siempre se gestionen a partir del bien común y de beneficiar a la comunidad que ellos representan, liderando oportunidades de intercambios de experiencias que generen un crecimiento y desarrollo de los actores de la comunidad a la cual pertenecen.

A partir de lo mencionado anteriormente, podemos afirmar que nos encontramos frente a una comunidad de personas, frente a un sistema conformado por diferentes actores que se relacionan, intercambian conocimientos e interactúan constantemente, es aquí donde se hace tan importante el conocimiento de estrategias que permitan una gestión adecuada de la comunidad educativa como lo es el liderazgo, las personas que mantienen cargos de dirección dentro de las instituciones educacionales como lo es en un colegio, son las encargados de liderar a los equipos con el fin de mantener a la comunidad activa, y es aquí donde se hace fundamental hablar del liderazgo distribuido.

El liderazgo distribuido se fundamenta en la teoría de la actividad, que básicamente propone que en un sistema conformado por personas, se pueden analizar los comportamientos y cómo estos se van transformando de manera colaborativa de acuerdo a Engeström (1987). Esto quiere decir que para transformar comportamientos en las personas y generar conductas que se orienten a los objetivos de la comunidad, es importante que si bien uno es el que genera oportunidades de cambio tiene que accionar en los demás la misma visión de transformarse y lograr que los otros lo sigan, ya que de acuerdo a esta teoría no se pueden realizar los cambios de manera individual sino que influyendo en el resto del equipo y de esta manera generar cambios a nivel macro.

Esta teoría ha sido reformulada desde el pensamiento inicial de Leontiev (1981) donde propone los sistemas de actividad para el análisis. “La vida de cada individuo está hecha de una suma total o para ser más exacto, un sistema, una jerarquía de actividades sucesivas” (Leontiev, 2009 p.3) Esto quiere decir que desde la actividad, desde lo que logra movilizar a un individuo encontramos los sistemas de actividades sucesivas para poder analizar los comportamientos en la vida humana, configurándose como un sistema de estructura propia.

En esta misma línea se hace fundamental poder estudiar el comportamiento de las personas hacia lo colectivo, qué es lo que hace que las personas se

organicen y logren acuerdos de maneja conjunta. “Las actividades humanas son sistemas complejos que cambian en forma continua, interactúan y se reorganizan a medida que las personas se adaptan y producen transformaciones en el ambiente” (López, 2013 p. 84) Esto quiere decir que dentro de las comunidades las personas están en constante interacción con otros, con el fin de organizarse y adaptarse a los nuevos cambios que puedan aparecer en el ambiente hasta hacerlos propios, desde la teoría de la actividad que fundamenta un liderazgo distribuido, se propone que las personas se van adaptando a los cambios a partir de la adaptación de los otros, por lo tanto, es el movimiento en conjunto lo que genera cambios para lograr la transformación de los ambientes en consecuencia de este nuevo fin.

Otra teoría importante para el desarrollo del liderazgo distribuido es la Teoría de cognición distribuida la cuál de acuerdo a Hutchins (1995) busca comprender cómo las personas resuelven los problemas que se presentan. Declarando la importancia que tiene la construcción de nuevos significados en conjunto a otros.

“Ver el cielo nocturno en términos de constelaciones lineales es un simple artificio de representación que convierte el campo en movimiento de las estrellas en un marco de referencia fijo. Este ver no es un proceso perceptivo pasivo. Más bien, es la proyección de la estructura externa (la disposición de las estrellas en los cielos) y la estructura interna (la capacidad de identificar las constelaciones lineales) en una sola imagen espacial. En esta superposición de elementos internos y externos, los elementos de la estructura externa reciben relaciones culturalmente significativas entre sí. El proceso es activamente constructivo.” (Hutchins, 1995, p. 68)

Es aquí donde Hutchins (1995) se refiere a cómo el proceso cognitivo se vuelve activamente constructivo cuando las estructuras externas logran integrarse con las estructuras internas para crear relaciones significativas en los individuos, creando un proceso de conocimiento y aprendizaje desde la distribución de las percepciones, más allá de solamente lo individual, sino que también considerando lo externo para dar sentido a la comprensión.

Y es aquí donde podemos extender estos conceptos hacia el liderazgo, cómo se pueden extender aprendizajes y cambios a partir de lo que sucede en el entorno gracias a las estructuras de liderazgo implementadas. “Desde una perspectiva distribuida, en lugar de conceptualizarse las prácticas en términos de las acciones o conductas de un líder individual, se enmarcan en las interacciones entre los miembros de la organización.” (Spillane y Ortiz, 2019 p.172) Esto quiere decir que el liderazgo distribuido, se enmarca en la distribución de las interacciones en la comunidad educativa, con el fin de construir significado en conjunto y movilizarse a partir de acuerdos colectivos, lo cual se relaciona directamente con la teoría de la cognición distribuida y la teoría de la actividad.

Actualmente en educación, han surgido nuevas necesidades desde la estructura organizacional en los centros, debido a varios cambios que han sucedido en los últimos años, desde el encierro debido a una pandemia mundial, hasta el agotamiento docente en la vuelta a clases presenciales. Por lo tanto, el rol de los líderes de los establecimientos tiene que generar cambios y nuevas formas de liderazgo con el fin de poder responder a las nuevas necesidades de la comunidad educativa.

En esta misma línea el liderazgo distribuido propone ciertas dimensiones que permiten el análisis de ciertas acciones claves para lograr la distribución de las responsabilidades en la comunidad. Hulpia, Devos y Rossel (2009) destacan que el constructo del liderazgo distribuido está constituido por las dimensiones a) Apoyo y supervisión de los docentes, b) cooperación de los equipos de liderazgo y

c) participación en la toma de decisiones. En cuanto a la primera dimensión apoyo y supervisión de los docentes, tiene relación con la gestión de los recursos destinados para poder guiar y apoyar el trabajo docente desde la práctica diaria, factores relacionados al tiempo, organización, gestión de recursos entre otros. Y desde la supervisión cómo se crean espacios que permitan la reflexión respecto a al trabajo, espacios de retroalimentación y perfeccionamiento docente. Desde la segunda dimensión se menciona la cooperación de los equipos de liderazgo, lo cual se refiere a las interacciones que se dan en la comunidad educativa con el fin de que exista una alineación entre los liderazgos formales e informales, desde el trabajo colaborativo. Y finalmente la participación en la toma de decisiones, este punto es fundamental desde la perspectiva distributiva, ya que se intenciona que toda la comunidad cree significados a partir de lo colectivo, de los acuerdos y decisiones tomados en conjuntos, y es aquí donde se importante la mediación del director del establecimiento, ya que es este cargo el que tiene la misión de propiciar espacios de toma de decisión docente dentro de la comunidad educativa.

Si bien, el liderazgo distribuido da un enfoque al rol del director, es importante mencionar que “Es un modelo de distribución se centra en las interacciones, en lugar de las acciones, de los supervisores y en los roles de liderazgo informal.” (García, 2017 p. 210) Esto significa que si bien, hay líderes escolares que tienen el cargo de ser supervisores, también encontramos que dentro de su rol está el poder gestionar responsabilidades y velar por la organización del establecimiento, el LD pretende que el foco esté en las interacciones del personal de la comunidad educativa, teniendo consciencia de la importancia que tienen los liderazgos informales dentro las estructuras organizacionales y cómo estos se articulan con los cargos de liderazgo formales.

Ahora bien, luego de describir, definir y mencionar las diferentes características y dimensiones de este modelo de liderazgo que es el liderazgo distributivo, tendríamos que preguntarnos, dónde está la importancia de su conocimiento dentro de los centros educativos. “Las investigaciones han

mostrado sistemáticamente el impacto positivo que la implementación del liderazgo distribuido ha tenido en las escuelas, en su relación el entorno y al interior de estas” (Gallegos y López, 2019 p. 192) Esto quiere decir que el Liderazgo Distribuido se ha generado con el fin de ser implementado en las escuelas para poder impactar de manera positiva en los establecimientos desde el entorno y desde la gestión en las salas de clases.

Y es aquí dónde se sustenta la idea del liderazgo, de cómo una persona que es el que va a liderar a un equipo asume la responsabilidad que tiene en generar acciones colectivas que permitan generar cambios y transformar comportamientos en las personas.

“Los líderes escolares deben tomar parte en la definición de las tareas y en la ejecución de ellas, lo que requiere la utilización activa de las teorías defendidas por los individuos y las teorías en uso. Se debe entender entonces que el liderazgo se desarrolla desde la perspectiva de los profesionales y a través de sus teorías en uso” (López, 2013 p. 85)

Lo anteriormente mencionado quiere decir que son los líderes educativos, en este caso las personas que ejercen cargos de gestión tales como Jefes UTP, directores de ciclo, coordinadores etc. Los que tienen la responsabilidad de definir las tareas y también de que estas se ejecuten, por esto es que se menciona que el liderazgo debe considerar la perspectiva de los profesionales manteniendo claridad de las teorías propuestas.

A pesar de que el liderazgo es un tema que ha sido sumamente trabajado e investigado en cuanto a sus implicancias y aporte que tiene en la gestión de personas, no es una estrategia visibilizada en el ámbito de la educación, es más, si observamos a la mayoría de las instituciones educativas se puede dar cuenta

que si bien existen redes jerárquicas definidas no se ve en la práctica la gestión de un verdadero líder, que logra comprender lo que significa poner en práctica la estrategia del liderazgo desde una perspectiva más bien transformacional que transaccional. Calatayud (2017) menciona que el liderazgo transaccional se define como un intercambio entre el líder y el seguidor, se entrega un resultado a cambio de una recompensa, en cambio el liderazgo transformacional opta por una transformación de la cultura de trabajo intencionando la independencia del seguidor a base de acción y cambio.

En este sentido pareciera importante ahora cuestionarse cuál es verdaderamente la importancia de mantener liderazgos a partir de la transformación en los centros educativos, se ha declarado que la comunidad necesita líderes, que en base a la teoría de la actividad sean conscientes de gestionar cambios a partir de la acción colaborativa de las personas y que el líder cada vez tiene que ir migrando desde una perspectiva transaccional a una más transformacional. Entonces ¿Cuál es la importancia de mantener estructuras de liderazgo actualizadas y que logren generar cambio entre los docentes? Es lo que se propone a continuación indagando en un concepto que escuchamos con bastante frecuencia en el ámbito educativo que es el concepto de calidad. Primero es importante definir qué entendemos por calidad, en este sentido Marchesi y Martin (1998) la definen como “un anhelo, un deseo de perfección, un objeto al cual aproximarse pero que nunca se consigue del todo”. En este sentido se puede dar cuenta que cuando hablamos de calidad, estamos mencionando que aspiramos a un resultado perfecto, y que de alguna u otra manera entregue un estándar de qué es lo esperable en camino a esta perfección.

En este escenario el liderazgo juega un rol fundamental en la calidad, ya que en orden de generar cambios es el liderazgo la estrategia que se encarga de transformar los comportamientos y acciones de un colectivo.

“Necesariamente el liderazgo está vinculado al desarrollo de una estrategia para el logro de una visión y la gestión persigue ejecutar esta estrategia lo más eficientemente posible, de tal manera apoyar el proceso de logro de la visión organizacional.”(López, 2010 p. 781)

Esto quiero decir que el liderazgo en su esencia siempre está vinculado a crear estrategias que permitan transmitir una visión y lograr que los demás la ejecuten por el bien a la comunidad, y de sus estructuras organizacionales, por lo tanto, si hablamos de calidad, el líder es capaz de influir en los demás para crear el cambio y si creamos cambios avanzamos hacia mejores estándares de calidad, ya que estamos actualizando conocimientos y conociendo otras formas de trabajo que benefician el centro educativo. Lepeley (2001) concibe al liderazgo como la ciencia de conducir a una organización de la situación actual a una situación comparativamente mejor. Este es el poder del liderazgo en toda su expresión, si en la comunidad educativa existen líderes que se entrenen en estrategias de gestión, dándole la importancia que tiene el llevar a cabo ambientes de trabajo colaborativos, declarando que en las personas está el cambio, distribuyendo las labores y responsabilidades en todo el equipo, confiando en que los docentes motivados y que se sienten con la libertad de aportar al equipo, se avanza hacia un centro educativo de mayor calidad, un centro que se transforma y avanza para el bien de sus estudiantes en todas sus áreas de desarrollo.

Por lo mismo, hoy necesitamos generar cambios y nuevos conocimientos a partir de la organización y gestión de los establecimientos, es necesario que los nuevos y actuales líderes de los establecimientos conozcan este modelo que entrega lineamientos para poder liderar de manera efectiva, desde la distribución de las responsabilidades.

2.1.2 Influencia en el currículum

Estableciendo que existe una relación entre contar con redes de liderazgo y estructuras organizacionales exitosas y que estas influyen en la calidad del centro educativo, es importante considerar estas estrategias en el nivel de primer ciclo, dónde los estudiantes están comenzando su vida escolar y al mismo tiempo creando la base estudiantil que tendrán durante toda su vida. Por lo tanto es crucial contar con estructuras organizadas y atingentes al contexto en el que se desenvuelven, los cargos directivos deben considerar estrategias de liderazgo para poder crear equipos de trabajo colaborativo que logren hacer cambios en diferentes áreas del currículum, si el líder logra transmitir una visión de compromiso, dar a conocer el por qué hacemos lo que hacemos, y la importancia que tienen el trabajar con otros de manera colectiva, conlleva a un sinfín de beneficios en la implementación del currículum nacional, desde lo escrito hasta lo vivido en una sala de clases.

El currículum tiene diferentes áreas y diferentes tipos en los que podemos fragmentarlo para su análisis, y podremos visibilizar cómo el liderazgo es capaz de influir de manera transversal en todas ellas. Glatthorn (2009) propone que existen siete conceptos de currículum que nos ayudan a poder analizarlo, entre ellos el currículum oculto, apoyado, enseñado, probado, recomendado, aprendido y vivido.

Si comenzamos a analizar el ámbito de currículum oculto podemos determinar que son todos los elementos que suceden en el currículum pero no están visibles hacia todos los actores o docentes de la comunidad, son elementos que pasan desapercibidos, pero que aún así son parte del currículum nacional. “Aquellos aspectos que parecen producir cambios en los valores, percepciones y comportamientos de los estudiantes” (Glatthorn, 2009) Si analizamos este concepto del currículum y lo relacionamos con el liderazgo podemos ver que si el líder educativo o las personas que forman parte del equipo de gestión, no son capaces de generar un ambiente de trabajo óptimo y no es un ejemplo de

liderazgo para el docente, este mismo no podrá ejercer un liderazgo activo y significativo con sus estudiantes, por lo tanto influirá de manera negativa el comportamiento y percepciones de sus estudiantes, lo cual puede quedar oculto a los ojos del docente, pero si se analiza esta arista se observa que efectivamente las redes de liderazgo no fueron funcionales en esta área del currículum.

Desde la mirada del currículum oculto, es importante mencionar ciertos aspectos que son invisibles a la enseñanza formal como los son los factores externos que de alguna u otra manera no se planifican de manera formal dentro del currículum educativo. En el caso de primer ciclo el Ministerio de Educación, crea las Bases Curriculares de Educación Parvularia para poder dar un lineamiento desde el currículo a los aprendizajes esperados para los estudiantes de nuestro país entre las edades de 0 a 6 años. En esta línea las Bases mencionan lo siguiente:

“A lo largo de la infancia, niñas y niños aprenden y se desarrollan en el seno de una familia, la que a su vez está inserta en un medio social y cultural. En este proceso, construyen aprendizajes que les permiten vincularse con su entorno.” (Mineduc, 2018 p. 24)

Es aquí donde se declara la importancia de declarar a las familias de nuestros estudiantes como un factor educativo que está inserto en un medio social y cultural dónde los estudiantes construirán aprendizajes que se desprenden de esas vivencias personales con su entorno. Por lo tanto, haciendo la relación hacia una perspectiva desde el liderazgo distribuido, es conocido que las actividades dentro de lo establecimientos que involucren el acompañamiento de las familias y su validación como agentes educativos dentro de la vida de los niños y niñas, depende de la organización y de los espacios que sean fomentados para poder lograrlo, por lo tanto, es de crucial importancia que los centros educativos cuenten con líderes que influyan en el currículum oculto desde la

gestión de espacios donde los aspectos invisibilizados del currículum no se queden sin ser trabajados, todo lo contrario, se necesitan líderes que comprendan la importancia que tiene en la implementación curricular los factores externos, que son parte del currículum oculto.

En esta misma línea, no puede quedar fuera la importancia del rol de las educadoras y educadores de párvulos dentro del currículum oculto, en referencia a esto las Bases Curriculares definen a los educadores de esta manera:

“Son considerados actores claves que guían el proceso educativo que ocurre en las salas cuna, jardines infantiles, escuelas y otros tipos de programas de Educación Parvularia, coordinando las actividades con los párvulos, sus familias, el equipo pedagógico y la comunidad en general, y mediando pedagógicamente entre todos ellos. Esto implica desplegar habilidades, disposiciones y conocimientos que favorecen la interacción con otros, tales como la empatía, la comunicación, la asertividad, la creatividad, la resolución de conflictos, la flexibilidad.” (Mineduc, 2018 p. 28)

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se menciona que las educadoras y educadores son clave en el proceso educativo de los estudiantes, por lo tanto, son los encargados de implementar el currículum con el fin de que los niños y niñas reciban la educación que necesitan para desarrollar sus habilidades estudiantiles desde los primeros años de educación. En esta misma definición se menciona que dentro de sus responsabilidades deben desplegar habilidades, interactuar con otros, y desarrollar habilidades sociales tales como la empatía, comunicación, resolución de problemas entre otros. Y es aquí donde nuevamente volvemos a la importancia del liderazgo distribuido para justamente poder fomentar las interacciones de los docentes, dónde puedan desplegar sus habilidades desde su participación en la resolución de conflictos, comunicándose

y acertando en sus decisiones pedagógicas. Por lo tanto, si se analizan nuevamente las dimensiones del LD, se puede ver una relación existente entre ellas y lo que se propone dentro del rol de los educadores, lo que finalmente conlleva a relacionar el currículum oculto a una necesidad de tener líderes y estructuras de organización dentro de los centros educativos que permitan a los docentes poder desenvolverse con naturalidad y con responsabilidades que les permitan implementar la malla curricular de la mejor manera posible para sus estudiantes.

Otra área o concepto que es importante de mencionar al momento de analizar el currículum desde una perspectiva de liderazgo, es el currículum apoyo, que de acuerdo a Glatthorn (2009) es el currículum que refleja la forma y los recursos asignados para apoyar o desarrollar el currículum. Esto quiere decir que si el docente no cuenta con el apoyo necesario para el desarrollo del currículum, ya sea desde los recursos materiales o inmateriales, hay ocasiones en que no lo podrá implementar de la forma en que el currículum nacional lo requiere. Y es aquí donde se hace fundamental el volver a hacer la relación con el liderazgo, ya que “El apoyo social de los líderes se percibía como una forma de reducir la tensión.” (Peiró y Rodríguez, 2008 p. 72) Esto significa que el apoyo desde los líderes ayuda a que los trabajadores puedan trabajar sin sentir una sensación de tensión al momento de ejecutar sus labores, que si lo relacionamos a las responsabilidades docentes, tienen que ver con las planificaciones, organizaciones de proyectos nuevos, gestión de aprendizajes y espacios educativos para poder desarrollar el currículum, por lo tanto desde el currículum apoyado se puede observar que existe una relación entre los líderes al momento de propiciar apoyo a sus docentes para que ellos puedan desarrollar sus labores curriculares.

Es aquí donde el liderazgo juega un rol fundamental, ya que un buen líder es el que se preocupa de brindar apoyo a los docentes para poder transformar y

cambiar comportamientos con el fin de llegar a una institución de calidad. Glatthorn (2009) menciona que en este punto es fundamental el liderazgo directivo y menciona ciertas responsabilidades de los líderes para poder desarrollar el currículum apoyado, tales como establecer metas, reconocer logros, provee material entre otras. “La falta de apoyo del supervisor se relaciona negativamente con el bienestar en el trabajo.” (Peiró y Rodríguez, 2008 p. 72) En esta línea se menciona que la responsabilidad del supervisor, o el director en este caso o cualquier persona que ejerza un rol de liderazgo formal dentro del establecimiento, debe propiciar apoyos para lograr una sensación de bienestar en el trabajo, si los docentes no se sienten apoyados por su líder la sensación de bienestar tiende a tener una relación negativa, lo que por consiguiente afecta su trabajo desde lo curricular. Esto quiere decir que el currículum apoyado depende en gran parte de los líderes que estén a cargo y de las estrategias de liderazgo que utilicen para motivar a los profesores y que estos se sientan apoyados en la implementación del currículo.

Si bien, hemos visto ciertos conceptos o áreas en que se divide el currículum para poder analizarlo, y como el liderazgo influye en las dimensiones de currículum oculto y apoyado, otro punto es importante definir que existen ciertos factores que influyen o condicionan aspectos de la malla curricular, en este caso Posner (1998) menciona que los factores marco funcionan como limitaciones o restricciones a la enseñanza y por lo tanto a la implementación del currículum. Existen siete tipos de factores marco, y para efectos de poder visibilizar la importancia e influencia del liderazgo en aquellos, se analizará el factor marco personales. Este factor marco de acuerdo a Posner (1998) se entiende como un factor enfocado a las personas que conforman la comunidad, y menciona que las convicciones de los profesores sobre asuntos de formalidad, manejo de la clase, formas de aprender y su toma de decisiones curriculares determinan su grado de ajuste en cambios curriculares. Esto significa que los docentes en la medida que

tomen conciencia de los aprendizajes de sus estudiantes, cómo estos varían y tengan la oportunidad de tomar decisiones respecto al currículum que están enseñando, es muy probable que logren generar cambios y ajusten que permitan una implementación de calidad, y es aquí donde entra en juego el liderazgo, si hay buenos líderes y personas que ejerzan sus roles directivos con responsabilidad, incluirán a sus docentes en la toma de decisiones porque confían en el rol de sus profesores y cómo darles la oportunidad de elegir afecta directamente en su desarrollo profesional.

Lo anteriormente mencionado logra visibilizar la importancia que ejerce el liderazgo en el currículum, desde lo que está determinado en el papel hasta como ponerlo en práctica con el fin más importante que mueve a todos los sistemas educativos, que es el aprendizaje de los estudiantes. Si existen redes de liderazgo exitosas, que creen en sus profesores, les entregan la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, dónde sus opiniones son fundamentales para crear cambios que permitan avanzar a la calidad, se logra una implementación del currículum que solamente beneficia a las personas que más queremos apoyar, a nuestros estudiantes.

2.2 Antecedentes empíricos

2.2.1 Liderazgo escolar en Chile

En Chile actualmente el liderazgo dentro de los centros escolares ha tenido un ascenso desde el 2015, cuando el Ministerio de Educación decide adjudicar dos Centros de Liderazgo Escolar, los cuales se presentan con el siguiente objetivo: “La conformación de un modelo organizacional de trabajo que apoye al Ministerio de Educación en la fundamentación, diseño e implementación de la política de fortalecimiento de liderazgo escolar, a partir del desarrollo de la investigación, innovación y experiencia práctica en escuelas y liceos.” (MINEDUC, 2022) Esto quiere decir, que hace unos años atrás el Ministerio de Educación, comienza a dar cuenta de la importancia que tienen las estructuras de liderazgo en los centros educativos y menciona en el objetivo la implementación de políticas que fortalezcan el liderazgo escolar.

En esta misma línea, se han creado estos centros con el fin de apoyar a los directivos, jefes de UTP, coordinadores entre otros cargos de gestión, para fortalecer las estructuras de liderazgos que se tenían hace unos años, para poder avanzar en el liderazgo de los establecimientos para mejorar las experiencias prácticas en los colegios.

“Si bien en la actualidad identificamos como líderes educativos a variados actores que, desde diferentes niveles del sistema escolar, crean y gestionan las condiciones en que la labor educativa se realiza, impactando indirectamente en los logros académicos de los estudiantes, las primeras aproximaciones al liderazgo, en este ámbito, se focalizaban en la figura del director de establecimiento educacional. Posteriormente, se fue

consolidando una visión más colectiva del ejercicio del liderazgo.” (MINEDUC, 2021)

Es aquí donde observamos que la percepción de un liderazgo distribuido se está haciendo presente en nuestras escuelas, o en la visión que espera el Ministerio de Educación que suceda desde el liderazgo en los centros educativos en Chile. Además menciona de dónde viene este interés de adoptar nuevos modelos de liderazgo que distribuyen las responsabilidades en nuestro país, y es debido a que genera un impacto positivo e indirecto a los logros académicos de los estudiantes.

A continuación se presenta una tabla comparativa de las Políticas orientadas a la función directiva en Chile (1990-2019) (MINEDUC, 2022)

1991	Estatuto docente, Ley 19.070	<ul style="list-style-type: none"> - Define que los docentes directivos deben ocuparse de “el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas”. - Reconoce un incentivo salarial, a través de la asignación de responsabilidad directiva, que puede alcanzar 20% de la remuneración básica mínima nacional (RNM). - Define como requisito para acceder al cargo el contar con estudios de administración, supervisión, evaluación u orientación vocacional.
2019	Primera Estrategia Nacional de Educación Pública ENEP 2020-2028	-Releva la importancia de fortalecer el liderazgo directivo, así como la gestión institucional y pedagógica, entre otros aspectos, ejes prioritarios de la estrategia, a través del apoyo y acompañamiento técnico-pedagógico por parte de los SLEP.

		- Considera, dentro de sus líneas de acción, el fomento y apoyo a las alianzas estratégicas en el territorio con el mundo académico y los centros de liderazgo, entre otros.
--	--	--

En este cuadro, se puede observar la diferencia que hay desde las políticas de liderazgo en nuestro país en los centros escolares desde el año 1991 hasta lo más reciente que es el año 2019. En la definición del año 1991 se puede observar una mirada desde el rol del director de una manera más individualista, ya que se menciona las responsabilidades de su cargo, cómo debe potenciar el cumplimiento de metas y fomentar la organización en el establecimiento. Además menciona el incentivo monetario acorde al cargo y el requisito de contar con estudios de administración.

Luego en el cuadro siguiente que corresponde al año 2019, es decir, 28 años después se observa la diferencia de paradigma que está surgiendo en los colegios, al mencionar la importancia que tiene el fortalecimiento de los líderes directivos. En primer lugar se puede evidenciar que se habla de liderazgo, en cambio en la otra definición solo se menciona el cargo directivo. Desde este punto, ya vemos como ha avanzado el concepto de liderazgo en los centros educativos, cuando se establece que los colegios estipulan que necesitan líderes educativos, más que directores de un establecimiento, que dirijan la toma de decisiones. También es importante mencionar cuando se habla de apoyo y acompañamiento pedagógico, lo cual hoy en día es tan necesario en las escuelas, debido al agotamiento docente post pandemia. Los líderes debiesen mostrar actitudes que permita evidenciar el apoyo y acompañamientos a los docentes que trabajan en sus centros educativos, creando instancias para poder conocer sus necesidades y paralelamente crear planes de acción que permitan el crecimiento y desarrollo de sus profesionales a cargo.

Finalmente dentro de cómo ha avanzado el liderazgo a través de los años es importante mencionar el último punto que propone la Primera Estrategia Nacional de Educación Pública ENEP 2020-2028, donde se propone el fomento y apoyo al mundo académico y centros de liderazgo. (MINEDUC, 2021) Esto quiere decir que desde ahora los directivos y profesionales que forman parte de los equipos de gestión de los colegios y escuelas, debiesen fomentar la alianza al mundo académico, es decir, crear instancias donde se pueda desarrollar la vida académica en las personas que conforman la comunidad educativa, siendo ellos el modelo a seguir en esta línea. Y también la importancia que hay en formar parte de los Centros de Liderazgo en Chile, lo cual menciona que los directivos y profesionales en los cargos de gestión no debiesen estar ajenos a las nuevas políticas que existen hoy en nuestro país para fomentar nuevos modelos de liderazgo en las escuelas, donde el foco no esté exclusivamente en el director, sino que, en los docentes, paradocentes, administrativos, coordinadores entre otros, con el fin de que todos puedan participar de las decisiones que afectan a su establecimiento.

Dentro de la importancia que ha dado el Ministerio de Educación en nuestro país al liderazgo educativo y su impacto en los colegios desde los estudiantes y docentes, se crea el “Marco para la buena dirección y liderazgo escolar.” (2015) Con el fin de entregar ciertos lineamientos a los profesionales de la educación que ejercen cargos de gestión dentro de su rol en las comunidades educativas. Dentro de este Marco, se entregan cinco dimensiones prácticas para potenciar el liderazgo escolar, los cuales son las siguientes:

1.- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
2.- Desarrollando las capacidades profesionales.
3.- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
4.-Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.

5.-Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.

(MPLBD, 2017 p.18)

Dentro de estas cinco dimensiones podemos observar que de alguna manera podrían estar relacionadas con las dimensiones propuestas en el modelo de Liderazgo Distribuido. En primer lugar se menciona la implementación de una visión estratégica compartida, lo cual quiere decir que, “Los directivos lideran la construcción o actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos, promoviendo que esta sea comprendida y compartida por todos los actores de la comunidad educativa.” (MPLBD, 2017 p.20) Este primer punto menciona la importancia de que la visión del colegio sea compartida con la comunidad, y no solo compartida, sino que también, comprendida, lo que requiere un trabajo desde los directivos con el fin de que los actores de la comunidad sean parte de esta visión estratégica, para que el colegio completo avance hacia nuevos objetivos y metas compartidas por el establecimiento.

Luego se observa el segundo punto que se define como el desarrollo de las capacidades docentes. “Los equipos directivos trabajan permanentemente para comprender, mejorar y potenciar las capacidades, las habilidades personales y la motivación de los docentes y asistentes de la educación de su establecimiento, así como su propio desarrollo profesional.” (MPLBD, 2017 p.22) Esta dimensión tiene relación con el liderazgo de los directivos desde el impulsar el desarrollo profesional docente de las personas que conforman la comunidad educativa, un líder educativo siempre debe buscar la forma de potenciar las habilidades de los docentes y también las propias, con el fin de mantenerse como comunidad actualizados en los últimos estudios y a la vanguardia de nuevas estrategias que permitan el desarrollo de las prácticas docentes en el aula. También en esta dimensión se declara la importancia de las relaciones interpersonales, desde

mantener a los profesores motivados en sus labores en el establecimiento educativo. Este punto se hace fundamental en los tiempos que actualmente está viviendo el profesorado chileno, ya que debido a la vuelta presencial se enfrentan a un agotamiento en las prácticas docentes que ha bajado la motivación.

“Desde la Dirección de Educación de la Municipalidad de Santiago (DEM) detallan que si entre enero y marzo de 2019 -el último año antes del Covid- **622 docentes y asistentes de la educación pidieron licencia**, en lo que va de 2022 **ya van 767 de sus 2.839 docentes y asistentes de la educación** con licencia médica, es decir, **un 27%**. La comparativa se traduce además en 938 licencias médicas en 2019 y 1.156 en 2022 y 12.867 días de ausencia hace tres años y 15.870 durante este.” (Galvez, 2022 p. 1)

En este artículo se puede evidenciar la falta de motivación que hoy existe en el profesorado chileno, donde se ha visto incrementado la ausencia docente con la vuelta a clases presenciales, específicamente con el aumento de licencias médicas en los centros educativos. Es aquí donde se hace tan importante el rol de los directivos desde la motivación que deben propiciar en los docentes que trabajan en sus establecimientos para fomentar la asistencia y la creación de nuevas estrategias en conjunto para impactar positivamente en los centros educativos.

Dentro de la tercera dimensión que propone el Marco para la Buena Dirección, encontramos el liderar procesos de enseñanza y aprendizaje. Dentro de esta dimensión se menciona la responsabilidad de los directivos de la siguiente manera:

“Se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos formativos, así

como de generar condiciones que favorezcan el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje.” (MPLBD, 2017 p.24)

Esta dimensión es de suma importancia en las características que debe tener un líder educativo en las escuelas, ya que tienen la responsabilidad de implementar el currículum con estrategias de calidad que permitan el desarrollo de habilidades y conocimientos en los niños, niñas y adolescentes de los centros educativos, si los directivos propician condiciones que permitan el aprendizaje la calidad del establecimiento incrementa, y por lo tanto, la motivación de los docentes y los estudiantes. Como líderes deben asegurar la articulación del currículum propuesto por el Ministerio de Educación, y la realidad de los centros, logrando una contextualización curricular que permita el avance de los conocimientos.

Luego viene la cuarta dimensión que tiene por nombre “Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.” La cual tiene estricta relación en cómo los líderes educativos propician una sana convivencia en el centro educativo con el fin de crear vínculos de confianza que permitan el fortalecimiento de la comunidad hacia nuevos objetivos.

“Los equipos directivos promueven activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual impulsan interacciones positivas que aseguren la aceptación de los otros, independiente de sus características socio-culturales.” (MPLBD, 2017 p.26)

En esta definición que entrega el Marco para la buena dirección, menciona la importancia que tienen los líderes en propiciar relaciones de confianza, esto es fundamental en los directivos y profesionales en los equipos de gestión de los colegios, si un líder no genera confianza en las personas que conforman su comunidad difícilmente podrá gestionar proyectos nuevos dentro del

establecimiento, ya que esta confianza impulsa las interacciones positivas y aceptación de todos.

Finalmente llegamos a la última dimensión del Marco para la buena dirección: “Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar.” La cual es una de las dimensiones más concreta y visibles que debiesen ejercer los líderes en los establecimientos, ya que el gestionar es una de las tareas fundamentales que deben propiciar en los colegios. “Los equipos directivos requieren desarrollar una gestión eficiente y transformar su establecimiento en una organización efectiva, que facilite la concreción de su proyecto educativo y el logro de las metas institucionales.” (MPLBD, 2017 p.28) Es aquí donde se evidencia la importancia de una gestión que permita transformar el establecimiento, y no solamente gestionar, sino que, gestionar efectivamente, con el fin de generar nuevos proyectos, nuevas ideas y metas educativas para que el centro avance en estándares de calidad y logros de aprendizaje. Cuando hablamos de efectividad en la gestión, significa cumplir los plazos, organizar los proyectos nuevos, delegar responsabilidades, confiar en el otro, propiciar el trabajo en equipo, escuchar la opinión de toda la comunidad y avanzar como equipo de trabajo en el crecimiento del centro como responsabilidad de todos.

Gracias a este cambio de paradigma en la importancia del liderazgo educacional, desde el Ministerio de Educación, se observa una creación de nuevos documentos que permiten la reflexión respecto a los líderes que se esperan en los establecimientos. Se crean los centros de Liderazgo escolar, con el fin de preparar a los profesionales que se desempeñan en cargos de gestión con el objetivo de incrementar la calidad de aprendizaje en el centro y en el aula. Y finalmente se cambia la perspectiva del director que solo dirige, hacia un líder que lidera a su equipo en comunidad con el fin de generar nuevas metas en conjunto para mejorar las prácticas del establecimiento y el apoyo al docente.

2.2.2 Curriculum y liderazgo en educación parvularia.

Hoy en nuestro país, las Bases Curriculares de educación Parvularia, son el marco por el cual los docentes de la educación inicial, guían su trabajo, ya que es en este libro, donde se encuentran los objetivos de aprendizaje y objetivos transversales que debería aprender un estudiante en los primeros años de educación en el sistema educativo chileno.

Y al momento de relacionar el liderazgo distribuido con los marcos curriculares en educación parvularia, las Bases Curriculares mencionan lo siguiente: “Las o los educadores de párvulos, desarrollan su quehacer con y junto a otros, razón por la cual resulta fundamental la constitución, fortalecimiento y liderazgo de equipos.” (MINEDUC, 2018 p. 29) Esto quiere decir que las Bases declaran la importancia de trabajar en equipo como docentes para fortalecer el quehacer profesional en cuanto al desarrollo del currículum. Los educadores desarrollan su quehacer junto a otros, esto quiere decir que para planificar y crear proyectos educativos que beneficien al primer ciclo de enseñanza, es fundamental que las educadoras y educadores trabajen de manera colaborativa, apoyándose, escuchándose y tomando decisiones como un equipo de trabajo.

Además de las Bases Curriculares de educación parvularia, dentro de los documentos curriculares que ofrece el Ministerio de Educación en este ciclo, encontramos el Marco para la Buena enseñanza en Educación Parvularia, este Marco se crea con el foco en varios objetivos a desarrollar en la práctica de los educadores y educadoras, y en uno de esos objetivos se menciona lo siguiente: “Fortalece el liderazgo técnico pedagógico de los/las educadores/as para orientar y desarrollar procesos educativos reflexivos, innovadores y pertinentes a los diversos contextos.” (MINEDUC, 2019, p.15) En lo mencionado anteriormente se declara dentro del Marco para la buena enseñanza, el fortalecer equipos de liderazgo técnico pedagógicos para orientar y desarrollar procesos educativos, lo que quiere decir, es que desde los documentos curriculares que existen hoy en

nuestro país, se declara la importancia de fortalecer equipos de liderazgos efectivos, que permitan el desarrollo de nuevos proyectos para el aprendizaje de los estudiantes a esta edad, es necesario conformar equipos que crezcan en estructuras de liderazgo con el fin de crear espacios educativos que fomenten la reflexión, sea pertinente al contexto educativo de cada centro y de pie a la innovación que tanto nos hace falta hoy en día.

Además dentro de los recursos que actualmente entrega el Ministerio, desde lo curricular, se crean los Estándares Indicativos de desempeño para los establecimientos que imparten educación parvularia y sus sostenedores, este documento define estos estándares como “Un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores.” (MINEDUC, 2020 p.3) Esto se refiere a que los estándares entregan un lineamiento necesario para los sostenedores y personas que ejercen un rol de liderazgo y gestión dentro de los establecimientos de educación parvularia, con el fin de orientar los procesos de evaluación, acorde también a la calidad de los establecimientos. “Buscan apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad para todos los niños de Chile.” (MINEDUC, 2020, p.3) Por lo tanto, estos estándares también tienen la misión de contribuir y orientar a los establecimientos de la primera infancia hacia una mejora continua y asegurar la calidad en la educación de los más pequeños.

En esta misma línea, es importante mencionar que dentro de los estándares indicativos, se encuentra un punto fundamental dentro de ellos, que es el Liderazgo. Dentro de los estándares se declara el liderazgo como una de las dimensiones que conforman este documento, dado que influye en la calidad de la educación y que por lo tanto es necesario mencionar y orientar, en los centros educativos. “Es propio del liderazgo directivo gestionar con transparencia y tomar

decisiones en base a resultados, considerando los aspectos contextuales, para planificar nuevas acciones que contribuyan al mejoramiento continuo del proceso educativo.” (MINEDUC, 2020 p. 25) Esto quiere decir que los estándares declaran una dimensión de Liderazgo dentro de los factores para orientar una educación de calidad en el ciclo inicial, en esta línea se propone que el liderazgo de los directivos tiene el objetivo de liderar y gestionar con transparencia proyectos que aporten al aprendizaje de los estudiantes, considerar el contexto de la escuela y de su comunidad, siendo capaces de planificar acciones que promuevan el mejoramiento de la educación.

Esto es sumamente importante dentro de los documentos curriculares del Ministerio, ya que son recursos que se han creado hace poco años atrás, por lo tanto, se da cuenta de un avance hacia la necesidad de crear estructuras de liderazgo efectivas dentro de los centros educativos, por el bienestar de los docentes y principalmente de los estudiantes, ya que se declara la importancia de gestionar profesional y transparentemente para el aprendizaje de los estudiantes.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de investigación

Como fue mencionado anteriormente, esta investigación se realizará desde el enfoque cualitativo, debido a que el objetivo es comprender los significados que otorgan educadoras de párvulo, directivos y asistentes de la educación al liderazgo y la importancia de éste en la implementación del currículum. Determinando la importancia que tiene un liderazgo efectivo dentro de la planificación, gestión y organización de objetivos dentro del currículum.

Esta investigación se realizará en un colegio considerando las percepciones que tienen docentes, directivos y asistentes de aula, por lo tanto, se pretende realizar un análisis desde la interpretación del discurso de las partes involucradas en esta investigación. Es por esto, que el tipo de estudio que se decide hacer un Estudio de Caso, debido a que de acuerdo con Stake (1998) un caso puede ser un niño, un grupo de profesores, o un movimiento, se puede pasar un día o un año analizando al caso, siempre que se esté concentrado en él. En este caso son docentes, directivos y asistentes de aula, ellos son los protagonistas y por lo tanto todo el análisis se dará a partir de sus discursos.

Además, es necesario considerar que durante esta investigación se define un caso particular y singular, que son los significados de los actores involucrados como sujetos de estudio, y por lo tanto siempre el foco será el mismo “El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes.” (Stake, 1998, p. 11) Esto quiere decir que se analizará la complejidad de los significados e interpretaciones que entregarán los discursos de tanto docentes, directivos y asistentes de aula entregarán respecto al liderazgo, intentando develar cuáles son

las estructuras de significado que tienen ellos respecto a su importancia y si este influye en la implementación del currículum en sus diversas áreas.

Considerando lo mencionado anteriormente, es este el tipo de estudio que permitirá el cumplimiento del objetivo planteado en un comienzo, debido a que la metodología de estudio de caso tiene como fin enfocarse particularmente en un caso y comprenderlo en ciertas circunstancias, lo cuál es exactamente lo que se pretende en esta investigación, comprender las características que atribuyen los actores al liderazgo, indagar en cuáles son las percepciones que construyen sus estructuras de pensamiento respecto a la realidad educativa donde se pretende hacer la investigación, develar la percepción de la realidad y poder visibilizar un nudo que hoy se encuentra en el nivel de educación parvularia, el nivel que es la base para la vida estudiantil.

3.2 Técnicas de producción y análisis de datos

Desde un enfoque cualitativo es de suma importancia el discurso de las partes involucradas, ya que el foco de este enfoque es la comprensión de ciertos fenómenos, y es el investigador el encargado de recolectar esos datos e interpretarlos en función de identificar, conocer para finalmente interpretar los significados que nacen a partir de esa interacción. Y en esa línea la entrevista profunda y focus group resultan las técnicas más apropiadas para poder realizar esta recolección de datos.

“La entrevista en profundidad puede definirse como una técnica social que pone en relación de comunicación directa cara a cara a un investigador/entrevistador y a un individuo entrevistado con el cual se establece una relación peculiar de conocimiento que es dialógica, espontánea, concentrada y de intensidad variable.”

(Canales, 2006 p. 219)

De acuerdo a lo anterior se puede desprender que es la entrevista profunda la que permite una comunicación directa entre el investigador y el entrevistado para establecer una relación de conocimiento y por lo tanto respondería al objetivo de esta investigación que es generar conocimiento a partir del discurso de un entrevistado y poder analizarlo desde ahí.

También se decide realizar un grupo focal lo que permitirá poder recoger información de grupos de personas que están involucradas en el mismo contexto para poder develar cuáles son sus percepciones respecto al liderazgo que viven y del cual son parte en el establecimiento. “En los grupos de enfoque existe un interés por parte del investigador por cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema través de la interacción.” (Sampieri, 2014) por lo tanto en la instancia de grupo focal se pretende abordar las percepciones que puedan surgir respecto al liderazgo a partir de los discursos que crearán los actores a partir de la interacción con las demás personas que forman parte del primer ciclo.

3.3 Universo y Muestra

En esta investigación se pretende comprender las percepciones que tienen tanto docentes, específicamente educadoras y técnicos en párvulo como los directivos respecto al liderazgo y su influencia en el currículum. Para esto se ha seleccionado la siguiente muestra del colegio, para participar de la investigación, considerando que son ellos quienes mejor representan la variedad que existe en el colegio y por lo tanto podrían generar conocimientos que permitan un análisis exitoso a partir de la saturación del espacio simbólico.

A continuación se muestra una breve descripción de los actores que participarán de ambos procesos de recolección de datos, ya sea desde la entrevista en profundidad como en los focus group.

Directivos
Considerando que, en el colegio, específicamente en el primer ciclo (NT1 y NT2) la estructura jerárquica cuenta con tres niveles conformado por cuatro personas, en el primer nivel se encuentra la Directora de Ciclo, y luego en el segundo nivel se encuentra la Coordinadora de Formación, Coordinadora académica, y Coordinadora de PIE.
Criterios de selección: En este caso para poder saturar el espacio simbólico se decide entrevistar a la directora de ciclo. Es de suma importancia para esta investigación conocer las percepciones que tienen de liderazgo y su influencia en el currículum desde de las personas que se encargan de ejercer los roles de líderes en su acción laboral, es ella la que tiene el rol principal como líder en el primer ciclo y por lo tanto se espera conocer todas sus percepciones para el fin de esta investigación.

Educadoras

Considerando que, en este colegio, en el nivel de NT1, hay nueve educadoras de párvulos y en NT2 nueve educadoras más se decide seleccionar una educadora para poder realizar la entrevista en profundidad, y luego tres educadoras para el grupo focal, se espera que cumplan con ciertos criterios para poder cumplir con la saturación del espacio simbólico.

Criterios de selección:

En primer lugar, se considerará la edad de las educadoras, los años de experiencias pueden ser un factor determinante en el concepto de liderazgo que tengan y ejerzan. También se considerará la cantidad de establecimientos de las que han sido partes a lo largo de su vida como docentes, esto permitirá visibilizar que las cantidades de experiencias con otros equipos directivos puede influir en la percepción de liderazgo que tengan. Los significados que entregan las educadoras de párvulo a la investigación son vitales para poder llegar a un análisis lo más completo posible, ya que son ellas las que tienen líderes a quienes responden y también el cargo de liderar, ya sea con su equipo de sala y también con sus estudiantes y apoderados.

Técnicos en párvulos.

Considerando que, en el colegio, en el nivel de NT1, hay nueve técnicos de y en NT2 nueve técnicos más se decide seleccionar una técnico en párvulos para la entrevista en profundidad y luego tres técnicos para participar del grupo focal, se espera que cumplan con ciertos criterios para poder cumplir con la saturación del espacio simbólico.

Criterios de selección:

Al igual que en el caso de las educadoras se considerarán dos criterios para la selección de la muestra, en primer lugar, se considerará la edad de las educadoras, los años de experiencias pueden ser un factor determinante en el concepto de liderazgo que tengan y ejerzan. También se considerará la cantidad de establecimientos de las que han sido partes a lo largo de su vida como docentes, esto permitirá visibilizar que las cantidades de experiencias con otros equipos directivos puede influir en la percepción de liderazgo que tengan. El discurso de las técnico en párvulos es sumamente valioso para la investigación, esto se debe a que son las personas que tienen dos niveles de jerarquía antes que ellas, responden a sus educadoras y al equipo de gestión, y además ejercen el rol de liderazgo con sus estudiantes, en la sala y especialmente con los profesores de asignatura, lo cual puede abarcar muchas percepciones ricas en variedad respecto al liderazgo y su influencia en el currículum.

3.4 Credibilidad

Los criterios que darán credibilidad a esta investigación se realizarán bajo la triangulación, específicamente de personas, tomando en cuenta a los principales tres actores de la investigación, que son las educadoras y técnicos en párvulos y los directivos.

Sampieri (2014) propone que la Triangulación “Implica rastrear los datos en su fuente y la explicitación de la lógica utilizada para interpretarlos.” (p. 459) Esto quiere decir que en esta triangulación se utilizaran los datos recolectados a partir del discurso de estos tres actores principales para a través de la lógica poder interpretarlos, llegando a un tipo de análisis interpretativo que permita visibilizar las percepciones que cada uno da al liderazgo y su influencia en el currículum.

Es muy importante mencionar que el primer actor involucrado en la investigación son los directivos, ellos a través de sus significados e interpretaciones que tienen sobre el liderazgo permitirán hacer un análisis a partir de la visualización de ciertos factores donde solamente ellos son los expertos, ya que son ellos los principales actores que ejercen el liderazgo debido a sus cargos, son ellos los que entregan los lineamientos y responsabilidades para liderar el equipo de primer ciclo, enfocándonos también al objetivo de la investigación que es comprender sus percepciones dentro de este contexto anteriormente mencionado.

El segundo agente involucrado en la triangulación para la credibilidad de los datos, son las educadoras de párvulos, son ellas las que cumplen un rol fundamental dentro del liderazgo tanto con su equipo de sala, en su interacción con los y las estudiantes y también con los apoderados. Ellas son importantes para la triangulación ya que son las personas que están siendo lideradas por el equipo de gestión, por lo tanto, se podrán visibilizar con su discurso si existen tensiones en los análisis de discurso o si efectivamente hay sustentabilidad en las entrevistas. Además, son personas que al mismo tiempo son lideradas y también tienen la responsabilidad de liderar.

Y finalmente el tercer agente son las técnicas en educación de párvulos, ellas aportarán con información muy valiosa para la investigación ya que son partícipes activas de las relaciones de liderazgo, como se mencionó anteriormente las técnicas tienen un rol fundamental en esta investigación ya que ellas son parte de dos niveles de jerarquía en el ciclo, responden a sus educadoras de párvulos y también al equipo directivo, y de manera simultánea ejerciendo roles de liderazgo con los estudiantes y profesores de asignatura.

Dentro de la triangulación el investigador tiene un rol fundamental ya que Stake (1998) menciona que en cuanto a los lectores el investigador tiene como "Objetivo asegurarle que somos capaces de ver y pensar con claridad -o deliberadamente para indicar nuestras propias inclinaciones o partidismos." (p.96) Esto específicamente se refiere a que una vez definidos los tres agentes cuya información discursiva se vaya a triangular para dar credibilidad a la investigación, el rol del investigador es asegurarle al lector que la información es válida.

Es por esto que en esta investigación la triangulación se realizará a partir de los tres agentes fundamentales para darle credibilidad a la investigación, el análisis de cada discurso recogido a partir de la técnica de la entrevista se realizará de una manera objetiva, clara y concisa, donde la interpretación estará enfocada en develar los significados de los tres actores principales con el fin de comprender las diferentes concepciones de cada uno y cómo estas tres en conjunto pueden entregar una interpretación que visibilice una realidad que hoy en educación pareciera ser que se da de manera natural, pero no en todos los establecimientos y claramente no con los mismos criterios de calidad al respecto.

3.5 Teorización anclada de los datos

Una vez recolectados los datos y discursos de los actores participantes de la entrevista en profundidad se realizará el análisis a partir de la técnica de teorización anclada en los datos. Para lo cual se pretende realizar una construcción de categorías que permitan dar cuenta de los temas presentes en los discursos de los actores, con la posibilidad de vincular categorías si ocurre la situación. “Lo que está en juego no es caracterizar precisamente un dato, sino establecer sus límites estructurales, descubrir de qué concepto constituye una instancia adecuada.” (Raymond, 2005 p. 219) Es por esto que se pretende realizar un análisis del discurso y poder construir categorías que representen los términos y percepciones que se develen a partir del liderazgo en los diferentes actores, estas categorías deben ser creadas con el fin de establecer límites estructurales y descubriendo cuáles son los conceptos que realmente representa las percepciones develadas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para comenzar con el análisis e interpretación de datos, es importante declarar los objetivos específicos propuestos para esta investigación, ya que su análisis respectivo se realizará por cada uno de ellos en función de los tres actores involucrados en la investigación, como triangulación para la credibilidad.

Objetivos específicos

- Describir las características del liderazgo distribuido que se exteriorizan en las educadoras de párvulos, directivos y técnicos en párvulos.
- Conocer las dimensiones por medio de las prácticas del liderazgo distribuido que se manifiestan al interior del establecimiento.
- Descubrir la relación entre las dimensiones del liderazgo distribuido y cómo influye en la implementación del currículum.

La técnica para realizar el análisis de cada actor será mediante la teorización anclada de los datos. Por lo que en primer lugar se espera construir categorías a partir del discurso. Con el fin de realmente poder construir significado a partir de los diálogos recogidos mediante las entrevistas y grupo focal, se procede en primer lugar a realizar una transcripción que permita el análisis desde las palabras exactas de los autores, con el fin de poder tener un discurso escrito que permita su análisis posterior en categorías.

En esta creación de categorías, se pretende poder captar lo que realmente están diciendo los actores de esta investigación, las cuales serán creadas de manera muy cautelosa y siendo fiel a la verdad del discurso analizado, por lo mismo se pretende citar ciertos diálogos de los actores para poder hacer un

contraste de acuerdo a la categoría y lo mencionado en las entrevistas y focus group, para finalmente poder llegar a conclusiones a partir de los objetivos de investigación que favorezcan una interpretación del fenómeno social estudiado a partir del discurso.

Entrevista en profundidad Educadora

Para comenzar se realizará el análisis y construcción de categorías a partir de la primera entrevista en profundidad realizada, la cual fue a una educadora de párvulos de 45 años, que tiene 18 años de experiencia trabajando en diferentes establecimientos. Además cuenta con un diplomado y cursos de posgrado en su carrera laboral.

Esta entrevista fue realizada el día 04 de noviembre de 2021, aproximadamente a las 16:00hrs. Debido a protocolos de pandemia, la entrevista fue realizada mediante una plataforma de videollamadas llamada Meet y tuvo una duración de 39:32 minutos, la cual finaliza cuando de acuerdo a la investigadora ya se había saturado el espacio simbólico.

Construcción de categorías

Se procede a crear categorías a partir del discurso entregado por esta educadora de párvulos, en primer lugar a partir de las afirmaciones planteadas por ella durante la entrevista, para finalmente poder hacer un análisis a partir de las categorías que surgen a partir de este diálogo.

Entrevista en profundidad Técnico en párvulos

Para comenzar se realizará el análisis y construcción de categorías a partir de la segunda entrevista en profundidad realizada, la cual fue a una técnico en párvulos de 28 años, que tiene 8 años de experiencia trabajando en diferentes establecimientos. No cuenta con estudios de posgrado.

Esta entrevista fue realizada el día 05 de noviembre de 2021, aproximadamente a las 17:00hrs. Debido a protocolos de pandemia, la entrevista fue realizada mediante una plataforma de videollamadas llamada Meet y tuvo una duración de 34:53 minutos, la cual finaliza cuando de acuerdo a la investigadora ya se había saturado el espacio simbólico.

Construcción de categorías

A continuación se procede a crear categorías a partir del discurso entregado por esta técnico en párvulos, en primer lugar a partir de las afirmaciones planteadas por ella durante la entrevista, para finalmente poder hacer un análisis a partir de las categorías que surgen a partir de este diálogo. Durante esta entrevista se menciona en varias ocasiones a la Coordinadora de Nivel, este cargo es elegido por las educadoras y técnicos de cada nivel educativo ya sea pre kínder y kínder y lo ejerce una educadora de párvulos, por lo tanto esta persona no forma parte del equipo de gestión del colegio, pero sí dentro del perfil del cargo ejerce un rol de liderazgo y gestión dentro del nivel correspondiente.

Entrevista en profundidad Directora de ciclo

Para comenzar se realizará el análisis y construcción de categorías a partir de la tercera entrevista en profundidad realizada, la cual fue a la directora de ciclo del establecimiento, quién tiene 45 años, 22 años de experiencia trabajando en diferentes establecimientos y cargos. Actualmente es directora de ciclo hace 4 años. Tiene estudios de posgrado.

Esta entrevista fue realizada el día 10 de marzo de 2022, aproximadamente a las 17:00hrs. Debido a protocolos de pandemia, la entrevista fue realizada mediante una plataforma de videollamadas llamada Meet y tuvo una duración de 44:37 minutos, la cual finaliza cuando de acuerdo a la investigadora ya se había saturado el espacio simbólico.

Construcción de categorías

A continuación se procede a crear categorías a partir del discurso entregado por la directora de ciclo de prebásica, en primer lugar a partir de las afirmaciones planteadas por ella durante la entrevista, para finalmente poder hacer un análisis a partir de las categorías que surgen a partir de este diálogo.

Grupo focal educadoras de párvulos y técnicos en párvulos.

Para finalizar, se realiza un grupo focal con cuatro educadoras de párvulos y cuatro técnicos en párvulos. Se elige a los actores debido a los criterios de selección de muestra, considerando edad, años de experiencia, cantidad de centros educativos en los que ha trabajado y estudios de posgrado.

Educadora 1: Tiene 34 años, 10 años de experiencia y ha trabajado en tres centros educativos en su vida laboral. No tiene estudios de posgrado.

Educadora 2: Tiene 26 años, 4 años de experiencia y ha trabajado solo en un establecimiento educativo. Tiene estudios de posgrado.

Educadora 3: Tiene 38 años, 14 años de experiencia y ha trabajado en cuatro centros educativos en su vida laboral. No tiene estudios de posgrado.

Educadora 4: Tiene 27 años, 5 años de experiencia y ha trabajado en dos centros educativos en su vida laboral. Tiene estudios posgrado.

Técnicos en párvulos 1: Tiene 29 años, 9 años de experiencia y ha trabajado en tres establecimientos. No tiene estudios posgrado.

Técnicos en párvulos 2: Tiene 28 años, 6 años de experiencia y ha trabajado en dos establecimientos. No tiene estudios de posgrado, pero sí otra carrera.

Técnicos en párvulos 3: Tiene 36 años, 8 años de experiencia y ha trabajado en dos establecimientos. No tiene estudios de posgrado, pero sí otra carrera.

Técnicos en párvulos 4: Tiene 27 años, 7 años de experiencia y ha trabajado en dos establecimientos. No tiene estudios posgrado.

Este focus group fue realizada el día 08 de noviembre de 2021, aproximadamente a las 16:00hrs. Debido a protocolos de pandemia, la entrevista fue realizada mediante una plataforma de videollamadas llamada Meet y tuvo una duración de 01:16:41, la cual finaliza cuando de acuerdo a la investigadora ya se había saturado el espacio simbólico.

4.1.- OBJETIVO ESPECÍFICO

Describir las características del liderazgo distribuido que se exteriorizan en las educadoras de párvulos, directivos y técnicos en párvulo.

En este primer objetivo planteado se pretende describir las características del liderazgo que exteriorizan en las educadoras, técnicos y directivos, por lo cual se presentarán las categorías que tengan relación a aquello para su primer análisis.

4.1.1 EDUCADORA DE PÁRVULOS

Percepciones del concepto de liderazgo en el centro educativo.

Definición de liderazgo.	Códigos o temas emergentes
	Liderazgo poco óptimo.
	Ha bajado el nivel de su calidad.
	No es como antes.
	Demasiado idealista.

Características de un buen líder.

Habilidades sociales.	Códigos o temas emergentes
	Empatía.
	La capacidad de mirar y ver al otro.
	Darse cuenta de que pasa algo.
	Escuchar al otro.

Falta de preocupación por el	Códigos o temas emergentes
	Ver cómo hay gente que se está quedando

bienestar docente.	atrás.
	Se dan cuenta cuando la bomba ya explotó.
	En ocasiones hay que parar.

Falta de preocupación por el bienestar docente

“...hoy no vamos a hablar de una metodología en la reunión de ciclo, sino que hoy vamos a conversar de cómo estamos, sentémonos a conversar.”

Liderazgos informales

Liderazgo informal en educadora de párvulos.	Códigos o temas emergentes
	Educadoras ejercen un rol de liderazgo.
	Lideran a apoderados y estudiantes.
	Gestión de proyectos en el curso.

4.1.2 TÉCNICO EN PÁRVULOS

Percepciones del concepto de liderazgo en el centro educativo.

Definición de liderazgo coordinadora de nivel.	Códigos o temas emergentes
	Muy bueno.
	Escucha las opiniones de los demás.

Definición de liderazgo equipo de gestión.	Códigos o temas emergentes
	Liderazgo poco óptimo.
	Ha bajado el nivel de su calidad.
	No es como antes.
	Demasiado idealista.

Características de un buen líder.

Habilidades sociales	Códigos o temas emergentes
	Confiable
	Respetuoso
	Conocimiento de cómo llevar un colegio.

Liderazgos informales

Liderazgo informal en técnicos en párvulos.	Códigos o temas emergentes
	Técnicos en párvulos ejercen un rol de liderazgo.
	Modelo para los estudiantes.
	Liderar frente a los apoderados.

4.1.3 DIRECTORA DE CICLO

Definición de liderazgo.	Códigos o temas emergentes
	Liderazgo horizontal.
	Que va hacia una cultura de toma de decisiones en conjunto.
	Que se hace cargo de las personas.
	Busca potenciar las habilidades de las personas.
	Lidera para su institución.

Características de un buen líder.

Rol del director	Códigos o temas emergentes
	Buen observador.
	Escucha sin prejuicios.
	No reprime y no sanciona.
	Es cercano.

4.1.4 FOCUS GROUP

Percepciones del concepto de liderazgo en el centro educativo.

Definición de liderazgo.	Códigos o temas emergentes
	Jerárquico
	Necesitas la aprobación constantemente para hacer algo.
	No es como los primeros años.
	Muy lineal, vertical.
	Muy definidos los cargos.
	Falta de delegación de responsabilidades.
	No asumen sus errores.
	Si algo no resulta responsabilizan al resto.

Falta de preocupación por	Códigos o temas emergentes
	Nadie pregunta cómo estamos.

el bienestar docente.	Es necesario detenerse y mirar al otro.
-----------------------	---

Rol del director	Códigos o temas emergentes
	Tiene que delegar en sus trabajadores.
	No puede ser que todo pase por la directora.
	Todo el colegio necesita su aprobación.
	No demuestra confianza en el trabajo de los demás.
	Debería observar cómo están sus trabajadores con los tiempos que exige.

2. OBJETIVO ESPECÍFICO

Conocer las dimensiones por medio de las prácticas del liderazgo distribuido que se manifiestan al interior del establecimiento.

4.2.1 EDUCADORA DE PÁRVULOS

Falta de coherencia en prácticas de liderazgo

Falta de coherencia en el rol desde la organización.	Códigos o temas emergentes
	Falta organización desde las fechas.
	No está al día con lo que ellas esperan.
	Se piden cosas, pero no existe una revisión de lo que piden.
	El equipo de gestión camina hacia adelante sin

	mirar hacia el lado.
--	----------------------

Apoyo al docente.

Falta de apoyo al docente.	Códigos o temas emergentes
	Ellos solamente exigen, exigen, exigen.
	Antes exigían, pero había un acompañamiento, te preguntaban si necesitabas ayuda, y ahora no.
	Solo se envía información en un correo y no saben si requieren ayuda.
	Yo encuentro que no hay acompañamiento.

Agotamiento docente en pandemia.	Códigos o temas emergentes
	Todo se ha visto más afectado por la pandemia.
	Desde gestión no existe una visibilización de las problemáticas.
	No hay empatía no hay criterio de poder supervisar la gestión.

Apoyo entre pares.	Códigos o temas emergentes
	Apoyo a nivel de pares.
	Nadie se queda atrás en el equipo de educadoras. .

Participación Docente

	Códigos o temas emergentes
--	----------------------------

Falta de participación docente en toma de decisiones.	No encuentro que nos den responsabilidades para tomar decisiones.
	Entonces nos pasan por alto al tiro.
	Lo que tu puedas pensar o decidir no se da.
	No siento que mi voz sea escuchada y acogida 100%.
	No nos dejan tener voz.

Conformación de equipos de trabajo.

Pertenenencia a un equipo de trabajo pares.	Códigos o temas emergentes
	Si hay pertenencia a un equipo de pares.
	Todos los pares están en sintonía.
	No hay gente más atrás u otras muy adelante.

Pertenenencia a un equipo de trabajo equipo de gestión.	Códigos o temas emergentes
	El equipo de gestión está muy adelante.
	Nos van dejando obstáculos en el camino.

Posibles mejoras en el modelo de liderazgo en el ciclo.

Mejoras al modelo de liderazgo.	Códigos o temas emergentes
	Evaluaciones entre todo el personal del colegio, incluyendo al equipo de gestión.
	Cumplimiento de plazos desde el equipo de gestión.
	Mayor toma de decisiones de los docentes.

	Necesidad de cambios con urgencia.
--	------------------------------------

4.2.2 TÉCNICOS EN PÁRVULOS

Falta de coherencia en el rol desde la organización.	Códigos o temas emergentes
	Se ve desorganizado todo.
	Falta de organización con los tiempos.
	Hay ocasiones en donde todo está desordenado.

Apoyo entre pares.	Códigos o temas emergentes
	Nos apoyamos en nuestra reunión de nivel.
	Coordinadora de nivel.

Participación Docente

Falta de participación docente en toma de decisiones.	Códigos o temas emergentes
	Siento de que no es así.
	Todo pasa por educadoras y directivos.
	Se dan espacios pero falta mucho.
	Falta participación de las técnicas.

“En eso discrepo un poco, ya que siento de que no es así, todo pasa por dirección educadoras y queda ahí.”

Conformación de equipos de trabajo.

	Códigos o temas emergentes
--	----------------------------

Pertenenencia a un equipo de trabajo pares.	Si hay pertenencia a un equipo de pares.
	Coordinadora de nivel apoya el trabajo en equipo.

Posibles mejoras en el modelo de liderazgo en el ciclo.

Mejoras al modelo de liderazgo.	Códigos o temas emergentes
	Tener el tiempo de dialogar con las personas del equipo de gestión que no cumplen sus funciones.
	Cumplimiento de plazos para no perjudicar el trabajo de otros.

4.2.3 DIRECTORA DE CICLO

Apoyo al docente.

Apoyo desde el bienestar docente.	Códigos o temas emergentes
	Siempre me he sentido escuchada por el resto.
	Yo no necesitaba que me escuchen desde lo personal.
	Todos saben que pueden pedir ayuda.

Apoyo entre pares.	Códigos o temas emergentes
	Como equipo de gestión nos apoyamos.

Participación Docente

Participación docente en el ciclo.	Códigos o temas emergentes
	Se propician muchas instancias de toma de decisiones.
	Los focos para la evaluación final lo damos en conjunto.
	No siempre hay tiempo para que los demás tomen decisiones.
	Yo propongo algo y pregunto qué te parece desde la propuesta.
	Siempre las puertas han estado abiertas para proponer.

Conformación de equipos de trabajo.

Trabajo en equipo en el ciclo.	Códigos o temas emergentes
	Está instalado un modelo colaborativo.
	Como gestión creamos equipo de acuerdo al foco que necesitemos abordar.
	Nos falta por hacer aún.

Pertenencia a un equipo de trabajo de gestión.	Códigos o temas emergentes
	Me siento parte del equipo de profes y gestión.
	Trabajando juntos.
	Generas confianza.
	Delegar reconociendo las habilidades del otro.
	Un equipo también te dice cuando algo no está bien.

“yo sí me siento parte, nunca sentí que yo no era parte del equipo de profe o sea yo creo que el ciclo era un equipo completo y obviamente uno tiene su equipo y ese es tu equipo de gestión, ¿No cierto?”

Delegar responsabilidades.	Códigos o temas emergentes
	Delego constantemente.
	Delego porque confío en las necesidades del otro.
	Hay que reconocer las debilidades del otro.
	Delegar reconociendo las habilidades del otro.
	La confianza es muy frágil.

Generar confianza en el equipo.	Códigos o temas emergentes
	Nunca sentí que alguien desconfiara de mi como líder.
	En ocasiones me siento cuestionada.
	Hay que reconocer los errores.
	Delegar reconociendo las habilidades del otro.
	La confianza es muy frágil.

“yo soy una persona que siempre asume los errores y eso ya da una confianza te guste o no, y desde ahí nunca sentí que el equipo pudiera desconfiar del liderazgo que yo tuviera.”

Posibles mejoras en el modelo de liderazgo en el ciclo.

	Códigos o temas emergentes
	Crear comunidades de aprendizaje.

Mejoras al modelo de liderazgo.	Falta motivar el desarrollo profesional.
---------------------------------	--

4.2.4 FOCUS GROUP

Falta de coherencia en prácticas de liderazgo

Falta de coherencia en el rol desde la organización. (Equipo de gestión)	Códigos o temas emergentes
	Falta organización desde las fechas.
	No asisten a reuniones agendadas por ellas.
	Se exige tener las planificaciones y no las revisan a tiempo.
	Falta gestión en los reemplazos.
	Exigir mucho en poco tiempo.
	Falta priorizar el trabajo.

Apoyo al docente.

Falta de apoyo al docente.	Códigos o temas emergentes
	Exigen mucho sin priorizar.
	Ajustar los tiempos para el bienestar docente.
	Falta de respuestas en el tiempo preciso.
	Tratos que no corresponden al momento de pedir un permiso médico.

“Estos años se ha perdido mucho el tema de equipo y cómo no se le ha dado mucha vuelta siento que por el hecho de no priorizar y todavía tener un estándar tan alto en un contexto tan difícil, se descuida el bienestar de los trabajadores.”

Agotamiento docente en pandemia.	Códigos o temas emergentes
	Antes esto existía, pero estaba oculto, ahora se visibilizó.
	Falta de empatía con el que necesita ayuda en una emergencia.

Apoyo entre pares.	Códigos o temas emergentes
	Apoyo a nivel de pares.
	Se han formado equipos por nivel.
	Siento que entiendo más en la reunión con la coordinadora de nivel.

Participación Docente

Falta de participación docente en toma de decisiones.	Códigos o temas emergentes
	Es por cumplir.
	Nos preguntan por preguntar.
	Cuando damos nuestra opinión no se toma en cuenta.
	Si nos preguntaran realmente lo que pensamos, esto sería mejor.
	Faltan espacios de escucha real.

“No sé si realmente les importa, pero si está la intención de escuchar cómo qué es lo que se pide o qué es lo que se necesita, pero creo que hay una falta de organización en los tiempos, siempre se preguntan cosas que eran para ayer, entonces muchas oportunidades para modificar no hay.”

Conformación de equipos de trabajo.

Pertenenencia a un equipo de trabajo pares.	Códigos o temas emergentes
	Si hay pertenenencia a un equipo de pares.
	Yo me siento parte más de mi nivel.
	Antes me sentía parte de un equipo de ciclo.

Pertenenencia a un equipo de trabajo equipo de gestión.	Códigos o temas emergentes
	No me siento parte de un equipo de ciclo.
	Antes se daban el tiempo de formar equipo, ahora nada.

Posibles mejoras en el modelo de liderazgo en el ciclo.

Mejoras al modelo de liderazgo.	Códigos o temas emergentes
	Evaluaciones entre todo el personal del colegio, incluyendo al equipo de gestión.
	Cumplimiento de plazos desde el equipo de gestión.
	Definir roles y cumplir las responsabilidades de cada rol.
	Necesidad de cambios en equipo de gestión con urgencia.
	Capacitación de lideres y estrategias de comunicación.

OBJETIVO 3

Descubrir la relación entre las dimensiones del liderazgo distribuido y cómo influye en la implementación del currículum.

4.3.1 EDUCADORA DE PÁRVULOS

Influencia del liderazgo en el currículum.

Decisiones de los líderes respecto al currículum.	Códigos o temas emergentes
	Debiesen escucharnos, qué es lo que necesitamos para el currículum.
	No desde el imponer.
	Por qué no nos preguntan a nosotras cómo poder mejorar las planificaciones para nuestros estudiantes
	Nos piden cumplir con plazos, y ellas no lo hacen.
	No hay respuesta a los correos.
	No asisten a reuniones agendadas y no informan al docente.

Factores organizacionales	Códigos o temas emergentes
	No podemos llegar con los plazos.
	Fechas muy exigentes.
	No hay un equilibrio al pensar en estos plazos.
	Los materiales no llegan, que hay que pedirlos con un mes de anticipación.

Descontextualización curricular.	Códigos o temas emergentes
	Dan ejemplos descontextualizados de nuestra realidad.
	No hay conocimiento de la realidad del establecimiento.
	Se hacen cosas solo por cumplir.

Descontextualización curricular: “ahora nos mandan en diciembre a observar clases de primer básico para la articulación, cuando queda nada. Entonces ahí no hay contexto con la realidad, es como hacerlo por cumplir. Cómo observamos en diciembre clases con streaming y ni siquiera sabemos si el otro año vamos a tener streaming, entonces no hay una buena conexión con el contexto.”

Desarrollo profesional docente.	Códigos o temas emergentes
	Asistencia a capacitaciones de conocimientos ya adquiridos.
	No se pide la opinión respecto a necesidades de capacitaciones de los docentes.
	Oportunidad de un diplomado con buenos resultados, porque preguntaron.

4.3.2 TÉCNICO EN PÁRVULOS

Influencia del liderazgo en el currículum	Códigos o temas emergentes
	Influye demasiado, si no tuviésemos un líder todas iríamos a diferentes lados.
	Las planificaciones que utilizamos las creamos en equipo y están disponibles.

Factores organizacionales	Códigos o temas emergentes
	Nos piden cosas con poca anticipación.
	Períodos con mucha demanda de trabajo.
	Pedir ayuda a la coordinadora de nivel.

“...si tenemos dudas, alguna complicación y cosas así siempre podemos salir del paso porque está nuestro líder, que es la coordinadora de nivel.”

4.3.3 DIRECTORA DE CICLO

Influencia del liderazgo en el currículum	Códigos o temas emergentes
	Absolutamente influye el liderazgo en el currículum.
	El equipo de gestión da para los niños.
	Para implementar algo nuevo necesitas el liderazgo.

Factores personales	Códigos o temas emergentes
	Necesitas que el otro te escuche.
	Necesitas que las personas crean en ti.
	Si no les hace sentido a los demás no lo puedes

	implementar sola.
	Gracias a un buen liderazgo podemos entrar a las salas a observarlas con naturalidad.

Contextualización curricular.	Códigos o temas emergentes
	Nosotras curricularmente no queremos que pase cualquier cosa.
	Necesitamos metodologías en común.
	Se dan espacios para reflexionar respecto a esto.
	Planificar en equipo.

“Entonces evidentemente, no se puede pensar que lo curricular no tiene nada que ver con el liderazgo”

Desarrollo profesional docente.	Códigos o temas emergentes
	Toda instancia de conversación ya es desarrollo profesional.
	Conversar de la evaluación y mirada pedagógica.
	Es necesario capacitarse en cosas nuevas también.
	Las observaciones de aula también son instancias de desarrollo profesional.

“Ahora creo que la fundación tiene que motivar el desarrollo profesional, porque es el mensaje que le damos a los niños, desde la excelencia de nuestro trabajo también tenemos que seguir estudiando.

4.3.4 FOCUS GROUP

Influencia del liderazgo en el currículum.

	Códigos o temas emergentes
Decisiones de los líderes respecto al currículum.	Nos citan a reuniones que no tienen sentido, donde pierdo el tiempo que tengo para planificar.
	Entorpecen nuestro trabajo docente con decisiones no fundamentadas.
	Las planificaciones de formación no llegan.
	No se entregan herramientas que aporten a tu práctica profesional.
	Nosotras terminamos haciendo todo por el bienestar de los niños.
	Personas en el equipo de gestión poco preparadas para el cargo.
	El equipo de gestión no se da cuenta en todo lo que influyen sus decisiones en la práctica.

	Códigos o temas emergentes
Factores organizacionales	Todo se pide muy rápido.
	Fechas muy exigentes.
	Hay que confirmar todas las decisiones pedagógicas con la directora.
	Los materiales no llegan.
	La coordinadora académica no está al tanto de lo que pasa en las salas.

	No se retroalimentan las planificaciones.
--	---

Descontextualización curricular.	Códigos o temas emergentes
	Se planifican actividades que no son acorde a la realidad de los niños.
	Niños que no participaron nunca, por la modalidad de la planificación.
	Se hacen cosas solo por cumplir.
	Apoderados que no comprendían el sentido de las actividades planificadas por gestión.

Desarrollo profesional docente.	Códigos o temas emergentes
	Hay que confirmar todas las decisiones con la directora.
	No se pide la opinión respecto a necesidades de capacitaciones de los docentes.
	Falta capacitación a las personas que ejercen roles de liderazgo.
	Se dio la oportunidad de capacitar a los técnicos en párvulos en herramientas tecnológicas.

4.4 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La interpretación de los resultados al igual que en la construcción de categorías, se realizará por objetivos específicos, donde se pretende hacer una relación de los discursos de los tres actores involucrados y de acuerdo a las técnicas de recolección de datos utilizadas.

Objetivos específico 1: Describir las características del liderazgo distribuido que se exteriorizan en las educadoras de párvulos, directivos y técnicos en párvulos.

En este objetivo se logra descurrir todas las características que exteriorizan los participantes de la investigación a partir de las entrevistas y focus group. Dentro de las características que se proponen de manera general, podemos observar que los tres actores coinciden en que es un liderazgo jerárquico y con roles bien definidos.

Ahora en un ámbito más específico se pueden observar ciertas diferencias en las percepciones de las educadoras y técnicos, respecto a las percepciones de la directora de ciclo, específicamente en el **rol del director**, la cuál es una de las dimensiones del liderazgo distribuido. Fue en esta categoría donde se encontró la mayor cantidad de diferencias respecto a las características y el rol que cumple el director dentro del establecimiento, donde la directora afirma poner en práctica ciertas aptitudes que desde las educadoras y técnicas no se ven reflejadas en la práctica cotidiana.

Otra categoría dónde se encontraron discrepancias entre la visión de la directora y el profesorado, tiene que ver con la **calidad del liderazgo** que se está implementando en el establecimiento, ya que las docentes afirman que el liderazgo ha bajado mucho su calidad desde lo que era en un inicio cuando recién comenzamos este proyecto educativo hace cinco años, a lo que es ahora. Lo cual

la directora del ciclo, no exterioriza en su discurso al momento de hacer una afirmación de cómo ha ido cambiando el liderazgo en el ciclo.

Además, otro aspecto importante a destacar dentro de los resultados obtenidos, tiene relación con el sentido de **desprofesionalización docente**, ya que tanto educadoras y técnicos en párvulos afirman que la mayoría de las tareas de su quehacer diario tiene que tener la aprobación de alguien más para ser aceptado, y en esta misma línea las técnicas afirman tener que comprobar siempre sus decisiones con la educadora, la educadora con el equipo de gestión, y así sucesivamente, lo cual entorpece el trabajo diario desde un liderazgo que no permite el desarrollo de los profesionales de acuerdo a sus capacidades, por lo que ellas lo definieron como “poco óptimo”. Y es aquí donde encontramos otra diferencia de acuerdo al discurso de la directora de ciclo, ya que ella afirma propiciar un liderazgo que no reprime y que escucha sin prejuicios, lo cual de acuerdo al testimonio de las docentes no concuerda.

Para finalizar, es necesario mencionar una característica que se desprende desde la mirada de las educadoras y técnicos, el rol que ellas ejercen como líderes dentro del establecimiento, los conocidos **liderazgos informales**. Ellas mencionan ejercen un rol de liderazgo dentro de la sala, con sus estudiantes y apoderados, tomando decisiones en conjunto, organizándose con tiempo y creando proyectos en beneficio de los estudiantes. Este punto se hace muy relevante cuando la educadora en su entrevista menciona lo siguiente:

“...entonces tu te empiezas a anticipar, te comunicas con esa persona, para poder transmitirlo a los demás apoderados. Entonces cómo yo puedo esperar algo si yo no lo hago, si no la motivo, cómo se va a traspasar a ella. Por eso no es exigir, yo lidero.”

Ella asume que tiene un rol de liderazgo de apoderados, donde los involucra, los escucha y los motiva a participar, por lo tanto, tiene conocimientos de cómo ejercer proyectos y ve una discordancia entre el liderazgo que ella ejerce y el liderazgo que observa en el colegio.

A modo de conclusión, se logra el primer objetivo específico de esta investigación que es el poder descubrir las percepciones de liderazgo que existen en el primer ciclo de este centro educativo, y de acuerdo con los significados entregados en el discurso, existe una gran diferencia en la percepción que presenta la directora de ciclo respecto al tipo de liderazgo que ejerce en el centro, de acuerdo con las percepciones que tienen sus trabajadoras a cargo.

Objetivos específico 2: Conocer las dimensiones por medio de las prácticas del liderazgo distribuido que se manifiestan al interior del establecimiento.

En este segundo objetivo se pretende conocer las dimensiones del liderazgo distribuido que podrían manifestarse dentro del establecimiento y dar algún indicio de su funcionamiento y ejecución dentro del primer ciclo.

En primer lugar desde las educadoras y técnicos en párvulos, aparece muy presente la dimensión de **apoyo al docente**, ellas mencionan que durante estos últimos años, no han sentido apoyo por parte del equipo de gestión. En primer lugar desde el ámbito más personal, ya que mencionan que debido a la pandemia existe un agotamiento docente debido a la modalidad virtual en su momento y actualmente con la vuelta a la presencialidad y no sienten que se creen espacios para poder abordar temáticas relacionadas al bienestar docente. Y en segundo lugar desde lo académico, ya que mencionan que desde sus líderes no han recibido apoyos o herramientas que hagan su trabajo más fácil desde lo curricular, todo lo contrario, las decisiones desde los factores organizacionales han dificultado el trabajo en sala más que potenciarlo. En esta misma línea, las educadoras y técnicos mencionan que la falta de apoyo docente ha generado mucha desmotivación y pérdida de la confianza en sus líderes, ya que no se sienten importantes para ellas. En esta misma dimensión, la directora del colegio muestra percepciones muy diferentes en cuanto al apoyo al docente, ya que menciona que “todos saben que pueden pedir ayuda” y en esta postura existe una

línea muy delgada en la interpretación que pueden dar los docentes, ya que no solo porque esté declarado, la persona que lo necesite se va a acercar solo por el hecho que la ayuda fue ofrecida, lo cual no tiene sentido si los trabajadores no se sienten que pueden confiar en su equipo de gestión.

Luego, otra dimensión que sale a la luz dentro del discurso de las docentes y directora, es la **participación docente** dentro del ciclo, y aquí hay un abismo de diferencias en las percepciones de los actores. En primer lugar se muestra a continuación un cuadro comparativo con el discurso de los tres actores involucrados, cuándo se pregunta respecto a la **participación docente en la toma de decisiones** dentro del establecimiento.

Directora	Técnicos	Educadoras
<p>“Creo que siempre las puertas han estado abiertas para proponer yo creo que ese espacio que a veces uno no pide una propuesta específica, pero si te llega la propuesta siempre se toma, aunque finalmente digas esto no, pero creo que siempre está el espacio para proponer algo.”</p>	<p>“En eso discrepo un poco, ya que siento de que no es así, todo pasa por dirección educadoras y queda ahí.”</p>	<p>“...por qué no nos piden ayuda. Pero no es desde imponer, y creo que hay una relación muy grande entre nosotras con el equipo de gestión, porque no nos dejan tener voz.”</p>

En primer lugar, se puede observar la respuesta de la directora de ciclo, quién afirma que hay espacios para proponer dentro del colegio, y de conversar

las decisiones en conjunto con el equipo docente, sin embargo, no siempre los tiempos alcanzan para poder hacerlo. Además menciona que si bien está el espacio para proponer no siempre tendrán una respuesta positiva a los docentes, pero que las puertas siempre han estado abiertas para propuestas nuevas.

Este discurso se contradice de acuerdo a las percepciones de educadoras y técnicos. En cuanto al discurso de la educadora de párvulos, menciona que siente que no tiene voz dentro del colegio, que sus propuestas nunca son escuchadas y se imponen muchas decisiones dentro del establecimiento. Además menciona su preocupación, desde el por qué no nos piden ayuda, dado que son las educadoras las que están en sala y pueden tomar decisiones que se adecuen a la realidad del establecimiento con mayor fidelidad.

Y finalmente está la percepción de las técnico en párvulos, quiénes discrepan en tener participación dentro del establecimiento, mencionando que las decisiones solo pasan por educadoras y directivos y que por lo tanto falta mayor participación desde su rol como técnicos dentro del establecimiento.

Desde la dimensión de toma de decisiones propuesta en el Liderazgo Distribuido, es de suma importancia que los líderes escolares busquen el tiempo de dar espacios de toma de decisión en los centros educativos para un ambiente laboral que permita el proponer, declarando la confianza en el equipo de trabajadores del centro, ya que el dar espacios incrementa la confianza y motivación por parte del profesorado.

Y para terminar la interpretación de este objetivo, se exterioriza dentro del establecimiento la dimensión del **trabajo en equipo o conformación de equipos de trabajo**. En esta línea encontramos miradas en común, respecto a sentirse parte de un equipo, tanto las educadoras, como técnicos y directora afirman que se sienten parte de un equipo de trabajo que las apoya y tienen personas en quiénes confiar cuando necesitan ayuda. Sin embargo, estos equipos de trabajo que mencionan los actores de la investigación, son equipos de trabajo pequeños,

ya sea el mismo equipo de gestión, y luego por niveles. Tanto las educadoras como las técnico afirman no sentirse parte de un equipo de ciclo, a diferencia de la directora que sí se siente parte del equipo de ciclo completo.

Para concluir la interpretación de este objetivo es fundamental reconocer que existen dimensiones del liderazgo distribuido dentro del establecimiento, se exteriorizan y se viven por las educadoras, técnicos y directivos. Lo que es importante mirar es cómo se están llevando a cabo estas dimensiones, ya que desde la toma de decisiones hay mucho trabajo por hacer, mirando el abismo de diferencia que existe entre la percepción de la directora y las docentes. Además desde el apoyo hacia los docentes, es necesario hacer ajustes que permitan cambiar la visión de poco apoyo que tienen los docentes hoy día, más aún en un contexto tan difícil como es la vuelta a la presencialidad luego de dos años de pandemia. Y finalmente trabajar en equipo de manera colaborativa con todo el centro, donde las confianzas se exterioricen en el centro con todos los trabajadores, donde todos pueda proponer sin tener miedo a no ser escuchados y crear ambientes que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes desde una comunidad que trabaja distribuyendo las responsabilidades y se apoya mutuamente.

Objetivo 3: Descubrir la relación entre las dimensiones del liderazgo distribuido y cómo influye en la implementación del currículum.

En este tercer y último objetivo específico, se pretende descubrir la relación que entregan las educadoras, técnicos y directora a la influencia que tiene el liderazgo en la implementación curricular. En este aspecto a diferencia de los anteriores, hay una gran afirmación por parte de todos los actores, donde mencionan que efectivamente el liderazgo influye en la implementación curricular, afecta desde la creación de proyectos nuevos hasta la cotidianidad de la sala de clases.

Dentro de las categorías construidas a partir del discurso de los actores, se rescata una muy importante que tiene que ver con los factores organizacionales, los cuales de acuerdo a Posner, es parte de los factores que influyen en el currículum. En esta línea, las docentes tanto técnicas como educadoras mencionan una falta de organización consistente en el centro educativo desde el equipo de gestión, no se cumplen con los plazos entregados, se exige sin preguntar cómo va el equipo, se gestionan varios proyectos al mismo tiempo sin dar la importancia que tiene a cada uno y esto ha afectado la implementación curricular. Además mencionan la falta de materiales o que llegan muy atrasados de acuerdo a los protocolos propuestos para solicitarlos, lo que claramente afecta las actividades planificadas con anticipación en la sala de clases.

Luego se observa un tema que se exterioriza desde la percepción de las educadoras y técnicas que es la **descontextualización curricular** en relación al liderazgo. Mencionan que desde el equipo de gestión se entregan ejemplos de cómo trabajar ciertas habilidades o contenidos, que no tienen relación al contexto del establecimiento, por lo tanto se produce esta descontextualización. Proponen planes de trabajo que no se ajustan al nivel socioeconómico de los estudiantes, a la realidad de las familias que forman parte de la comunidad, y también al conocimiento de los docentes. Dentro de este mismo aspecto una educadora menciona:

“...ahora nos mandan en diciembre a observar clases de primero básico para la articulación, cuando queda nada. Entonces ahí no hay contexto con la realidad, es como hacerlo por cumplir.”

En esta frase la educadora comenta que desde gestión, se organizaron visitas a primero básico, con el fin de potenciar el proceso de articulación de los estudiantes lo cual claramente tiene relación con la implementación curricular del establecimiento. Sin embargo, menciona que las observaciones no están contextualizadas con la realidad, porque se realizaron en diciembre cuando los

niños básicamente ya están entrando a primero básico después de las vacaciones, y en una modalidad streaming, que no sabían si continuaba o no.

Además surge en la conversación como el liderazgo también influye en el **desarrollo profesional de los docentes**, mencionando que varias actitudes desde el equipo de gestión interfiere con estos procesos, las capacitaciones son elegidas por los directivos y no los docentes, no se da el tiempo de preguntar qué es lo que realmente necesitan los profesores y desde ahí capacitarlos, todas las decisiones tienen que ser visadas por la directora y desde ahí no se potencia el desarrollo profesional. En este punto hay concordancia entre la directora del ciclo y las profesoras, ya que ambas mencionan que es un aspecto que se encuentra débil en el colegio y es necesario potenciarlo, desde crear comunidades de aprendizaje, generar espacios de reflexión que realmente aporten al desempeño en la sala de clases y al conocimiento de nuevas estrategias y herramientas en este período donde ha cambiado tanto la forma de abordar y contener a los estudiantes.

Y finalmente todo lo mencionado anteriormente afecta directamente a las personas, a los docentes, quienes forman parte de los factores personales. En este sentido mencionan que el liderazgo actual en el centro entorpece el trabajo cuando se citan reuniones que no tienen sentido cuando hay mucho trabajo por planificar. Además hay planificaciones que deben llegar desde el equipo de gestión y nunca llegan, lo que fomenta la improvisación en la sala de clases, causando desgaste emocional y perjudicando el aprendizaje de los estudiantes. Y para terminar, se habla también de una poca preparación de las personas que conforman el equipo de gestión al momento de ejercer su cargo, lo cual desmotiva ya que de acuerdo al discurso de las educadoras y técnicos, no se dan cuenta de todo lo que influyen sus decisiones en el bienestar del personal y de los estudiantes.

CAPITULO V. CONCLUSIONES

Para concluir se puede mencionar que la investigación logra cumplir con los objetivos planteados en un comienzo ya que debido a las técnicas utilizadas para recolectar información que fueron las entrevistas y focus group, se logra crear significado a partir del discurso de los actores de esta investigación, quiénes son educadoras, técnicos y directivos.

- El primer objetivo de esta investigación es: Describir las características del liderazgo distribuido que se exteriorizan en las educadoras de párvulos, directivos y técnicos en párvulos. En este objetivo, se logra rescatar las diferentes características que desprenden los actores involucrados del conocimiento que tienen del liderazgo distribuido, entregan varias características que permitieron hacer un análisis entre las diferentes perspectivas que tenía cada actor del liderazgo y cómo lo vivían en el centro educativo de acuerdo a su rol.
- *El segundo objetivo de esta investigación es:* Conocer las dimensiones por medio de las prácticas del liderazgo distribuido que se manifiestan al interior del establecimiento. Aquí se descubren las diferentes dimensiones del liderazgo distribuido que se encuentran presente en el centro educativo en primer ciclo específicamente primer y segundo nivel de transición, dónde se exteriorizan varias de ellas. A diferencia del objetivo anterior es en este objetivo donde se encuentran las mayores diferencias en las percepciones de cómo se exteriorizan las dimensiones del liderazgo distribuido de acuerdo a los actores participantes, es aquí donde la mirada de la directora de ciclo, no coincide con el de las docentes ya que si bien se logra identificar ciertas dimensiones del LD que sí se dan en el centro, la forma en que se ejecutan no permite un lineamiento entre los actores, ya que de acuerdo a la directora se implementan a cabalidad, cuando los

docentes y técnicos difieren y proponen mejoras al modelo de liderazgo en el centro.

- El tercer objetivo de investigación es: Descubrir la relación entre las dimensiones del liderazgo distribuido y cómo influye en la implementación del currículum. En este objetivo se logra desprender la visión de todos los actores participantes con una respuesta en común, todos afirman que efectivamente las estructuras de liderazgo influyen en la implementación curricular, y también se descubre el gran efecto que tienen de manera positiva y en algunas ocasiones negativamente la gestión de directivos dentro del centro en la implementación curricular.

Finalmente se descubre la relación que atribuyen los actores a la influencia del liderazgo en la implementación curricular, donde se puede observar que todos concuerdan en que las estructuras de liderazgo se relacionan directamente a la implementación del currículum, desde conformar equipos para planificar hasta las decisiones que se toman en la sala de clase.

Todos estos objetivos específicos, permitieron llegar al objetivo general de esta investigación, que tenía como foco principal comprender los significados que tienen los actores del liderazgo distribuido y cómo influye en la implementación curricular. Para esto fue fundamental la técnica de recolección de datos como la entrevista y focus group que desde la perspectiva cualitativa, permitió poder crear significados a partir del lenguaje, de los diálogos creados por los actores, quienes con mucha seriedad y profesionalismo dieron respuestas que permitieron un análisis exhaustivo para poder interpretar los resultados obtenidos en sus respuestas.

Para finalizar, se espera haber visualizado la importancia que tienen las estructuras de liderazgo efectivas en educación, y los efectos positivos y negativos que tienen dentro de la implementación curricular, desde factores organizacionales, personales y académicos. Los centros educativos deben

avanzar hacia modelos de liderazgos nuevos que permitan el desarrollo de los docentes, donde las voces sean escuchadas con el fin de aportar a nuestros estudiantes las mejores metodologías de enseñanza, necesitamos líderes educativos que luchen por el bienestar de los docentes y los logros académicos de los estudiantes, validando el conocimiento y experiencia de los profesores que están a su cargo, distribuyendo las responsabilidades del centro con el fin de que toda la comunidad sea parte del desarrollo de los niños y niñas. Especialmente en el nivel de la primera infancia, donde estamos formando a los líderes del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Calatayud, M. (2017). La metamorfosis del liderazgo educativo. Hacia nuevas tendencias . Perspectiva empresarial, 7-12.

Dardot, P. (2019). Lo común y la cuestión de la institución. Revista castalia, 5-15.

Engeström, Y. (1987). Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki:

Gairín, J., & Barrera, A. (2018). Las redes como dispositivos para la gestión educativa en Iberoamérica.

Galvez, R. (2 de Mayo de 2022). Ausentismo docente llega hasta el 20% en comunas de liceos emblemáticos: lo atribuyen a aumento “considerable” de licencias. *La Tercera*.

García, C. (2018). Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI. *Daena: International Journal of Good Conscience.*, 24-39.

García, I. (2017). Innovación educativa desde el liderazgo distribuido: Estudio de caso escuela pública Española. *Propósitos e investigaciones.* , 205-273.

Glatthorn, A., Boschee, F. Whitehead, B. (2009) Curriculum leadership: Development and implementation. Sage.Traducción Cap. 1 “La naturaleza del currículum”.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Hester Hulpija, Geert Devos y Yves Rosseel (2009) The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment.

Hutchins, E. 1995. How a cockpit remembers its speed. *Cognitive Science* 19(3): 265–288.

López, P. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. *Educación y pesquisa*, 779-794.

López, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. *Cinta Moebio* 47, 83-94.

Leontiev, A.N. 1981. *Problems of the development of the mind*. Moscow: Progress Publishers.

Leontiev, A. N. (2009a). *Activity and consciousness*. Marxists Internet Archive.

MINEDUC. (2018). Bases Curriculares de la Educación Parvularia. Santiago: Mineduc.

MINEDUC. (21 de Julio de 2022). *MINEDUC*. Obtenido de Ministerio de Educación: <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/centros-liderazgo-escolar/>

MINEDUC. (2021). POLÍTICA DE FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO PARA LA MEJORA ESCOLAR. Santiago, Chile.

MINEDUC. (2019). *Marco para la buena enseñanza de educación parvularia*. Santiago .

MINEDUC. (2020). Estándares Indicativos de desempeño para los establecimientos que imparten educación parvularia y sus sostenedores. Santiago .

MINEDUC. (2018). Caracterización del liderazgo y el rol de los/las directores/as en establecimientos de educación para la primera infancia. . Santiago

Posner, G. (1998) Análisis de Currículo. Bogotá. McGraw-Hill. Cap. 8, Pp. 193-214.

Raymond, E. 2005. La Teorización Anclada (Grounded Theory) como Método de Investigación en Ciencias Sociales: en la encrucijada de dos paradigmas Cinta moebio 23: 217-227

Stake, R. (1998). Investigación con estudio de caso. Madrid: Ediciones Morata .

Spillane, J. y Ortiz, M. (2019). Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales¹. *Revista electronica de educación*, 169-181.

Peiro, José M.; Rodríguez, Isabel Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional Papeles del Psicólogo, vol. 29, núm. 1, enero-abril, 2008, pp. 68-82.

ANEXOS

A continuación, se presentan las transcripciones de las entrevistas y focus group realizadas durante la investigación.

Ambas técnicas de recolección fueron realizadas por la plataforma meet, la cual permite realizar videollamadas entre los participantes. Esto debido a que por motivos de pandemia, no se pudo realizar de manera presencial dentro del establecimiento educacional.

Transcripción entrevista Educadora

Moderadora: Primero quiero darte las gracias por tu participación en esta entrevista. Es para mi investigación que tiene como nombre: “Percepciones del liderazgo distribuido y cómo influye en el currículum de primer ciclo”. Y dentro de los objetivos está descubrir la relación que existe entre las dimensiones de un buen liderazgo y como influye en la implementación curricular. Esta entrevista es de carácter confidencial y los resultados solo serán utilizados con fines investigativos. Para comenzar me gustaría partir con la siguiente pregunta ¿Cómo crees que se da el liderazgo en nuestro ciclo?

Educadora: Yo creo que se da en forma no óptima, no se está en niveles buenos, creo que podría ser mucho mejor. Creo que afecta mucho a todo el personal, a todas las educadoras, asistentes. La proactividad, el compromiso, y las respuestas en los momentos exactos eso no se está dando, para mi no está en forma óptima.

Moderadora: ¿Cómo lo definirías en una palabra?

Yo creo que no óptimo, no sé que otra palabra, pero falta para que sea optimo. Al principio era bueno, era demasiado idealista, pero poco a poco se ha ido bajando el nivel de calidad y ahora no lo veo de calidad.

Moderadora: ¿Qué crees que hace falta para volver a lo de antes, o avanzar hacia esa calidad que mencionas?

La proactividad yo creo y el compromiso, a muchas del equipo de gestión les hace falta una agenda, y estar al día con lo que ellas esperan, está lejos de que pudiese ser algo óptimo, porque ellas esperan mucho y tienen que entregar y ahí donde está la falla. Porque ellas piden piden piden, pero dentro del pedir no están revisando lo que piden, no están respondiendo. Pienso que están caminando solas hacia adelante y no nos acompañan para que vayamos todos en la misma línea, no miran si hay gente quedándose, si hay procesos de calidad... entonces...

Moderadora: ¿Y cuando hablas de estas exigencias y de lo que se pide crees que se toma en cuenta la mirada de los docentes?

Ellos solamente exigen, exigen, exigen. Antes exigían, pero había un acompañamiento, te preguntaban si necesitabas ayuda, y ahora no. Ahora solo se envía información en un correo y no saben si requieren ayuda, no saben si estas en las condiciones para responder, no saben si entendiste la instrucción nada entonces...

Moderadora: ¿Me podrías comentar un poco más a que te refieres con esta falta de acompañamiento docente?

No, yo encuentro que no hay acompañamiento, aquí solo se está pidiendo.

Moderadora: ¿Y crees que esta situación se pudo haber visto afectada por el período de pandemia?

Si yo creo que se vio mucho más afectado, pero como te explico, yo creo que está afectado a nivel solo de gestión, a nivel de pares nos hemos apoyado entre todas, si alguien se está quedando atrás entre todas la ayudamos para que se vuelva a subir al carro. Pero desde gestión no están viendo las problemáticas, no hay empatía no hay criterio de poder supervisar la gestión.

Moderadora: En la misma línea cuando mencionas que estas situaciones se dan más con el equipo de gestión ¿Cuáles crees que son características indispensables en un buen líder?

Educadora: La empatía por sobre todas las cosas, el ver que si hay una persona que está a tu cargo, que está con problemas personales y emocionales y le exigés exigés, no son empáticos. Y nos dicen: “Ay pero dinos qué necesitas” Es cosa que nos mires, es cosa que nos vean, que vean las planillas y ver como hay gente que se está quedando atrás, hay que parar, darse cuenta que aquí pasa algo, y ver soluciones tú anda a apoyar allá o veamos que está pasando, pero si se dan cuenta cuando la bomba ya explotó, y recién te das cuenta ahí es tarde. Por eso es tan importante la empatía, el escuchar al otro, por ejemplo, hoy no vamos a hablar de una metodología en la reunión de ciclo, sino que hoy vamos a conversar de cómo estamos, sentémonos a conversar.

Moderadora: Y cuando mencionas esto de la empatía, y quizás hacer cambios en las reuniones para saber como estamos y preocuparse por el bienestar. ¿Quién crees tú que puede efectuar estos cambios?

Educadora: Yo creo que la directora es la que tiene la mayor responsabilidad, ella delega en su equipo de gestión, porque ahora la jefatura de las educadoras ya no es de la directora, es de la coordinadora académica o de formación. Y ahí con nosotras las educadoras no hay un buen liderazgo por parte de las coordinadoras.

Moderadora: Y desde el delegar responsabilidades, ¿Has tenido la oportunidad en que te han delegado algo a ti, alguna responsabilidad? ¿Sientes que tomas decisiones dentro del colegio?

No, a mi no, no encuentro que nos den responsabilidades para tomar decisiones, porque si nos salimos un poco del carril al tiro hay una reacción como ¿Qué pasó aquí? Entonces nos pasan por alto al tiro, lo que tu puedas pensar o decidir no se da, no tenemos pies ni cabeza, esto es así y es así.

Moderadora: Y en esta línea de no tener participación, ¿Crees que dificulta el sentimiento de pertenencia a un equipo? ¿Hoy te sientes parte de un equipo de trabajo?

Educadora: Si me siento parte de un equipo, pero no siento que mi voz sea escuchada y acogida 100%.

Moderadora: Me podrías comentar un poco más cuando mencionas que sí te sientes parte de un equipo ¿Qué es lo que te hace sentir parte de un equipo?

Educadora: Me hace sentir parte de un equipo porque si yo miro hacia al lado todas mis pares estamos todas en lo mismo, que no estoy mas atrás o que hay otras muy adelantes, yo miro para los lados y estamos al lado. Pero el equipo de gestión está muy adelante, y que nos van dejando obstáculos en el camino y a duras penas estamos tratando de saltar esas vallas para poder llegar a la meta.

Moderadora: Y en eso mismo cuando hablas de los obstáculos por ejemplo ¿Tú crees que existe una relación entre un buen liderazgo y en la implementación del curriculum? ¿En lo que hacemos de manera cotidiana?

Educadora: El buen liderazgo debiese ser empático y debiese escucharnos, qué e slo que necesitamos para el curriculum, qué crees que nos falta para poder lograrlo. Y no desde el imponer, y cuando intentan capacitarnos nos dicen mil veces lo mismo, y eso no nos sirve, si nos preguntaran sería mucho mejor. Por ejemplo las planificaciones de formación, por qué no nos preguntan a nosotras cómo poder mejorarlas para nuestros estudiantes, por qué no nos piden ayuda. Pero no es desde imponer, y creo que hay una relación muy grande entre nosotras con el equipo de gestión, porque no nos dejan tener voz. Por ejemplo el otro día que nos dijeron que hay que hacer esto esto esto de aquí a diciembre, yo dije esto se nos va a llenar y no nos preguntan, ¿Ustedes creen que es factible? Y si no nos preguntan no podemos llegar con los plazos de una buena manera para los niños y ¡esa no es la forma!

Moderadora: Y cuando mencionaste las capacitaciones que en ocasiones de repiten, ¿Tú crees que el liderazgo también influye en nuestro desarrollo profesional docente?

Educadora: Claro, si de todas maneras. Por ejemplo el diplomado que pudimos hacer estuvo super bueno. Esas son cosas buenas cuando nos preguntan ¿Qué nos faltan? ¡Generalmente salían el manejo para niños disruptivos y buscar nuevas estrategias en sala y eso es escuchar, eso es escuchar! Las educadoras necesitan esto. Pero es netamente escuchar a las personas.

Moderadora: ahora desde tu práctica en tus planificaciones, los plazos etc. ¿Qué factores creen que influyen de manera positiva y negativa para lograr la implementación del curriculum?

Educadora: Mmm a ver, desde las cosas que no me han beneficiado mucho es cuando la jefa utp fija fechas muy exigentes, y uno llega a duras penas con el plazo, porque no hay un equilibrio al pensar en estos plazos. Y segundo después de haber llegado al plazo que no te las revisen, y que no las revisen nunca, lo encuentro fatal. Esto me ha desfavorecido y me ha desmotivado, que son dos palabras fundamentales para que nuestro trabajo de planificación se pueda dar de forma óptima. Y si no te ayudan, no te aportan, no te preguntan ¿Cómo les fue en la unidad pasada? Y dan ejemplos descontextualizados de nuestra realidad, como en el colegio de mi hija hacen esto.. etc... y esa no es la realidad de acá, donde hay otras formas de trabajo, que los materiales no llegan, que hay que pedirlos con un mes de anticipación. Y eso claramente te desmotiva, no te dan ganas de hacerlo mejor y se transforma en un círculo vicioso.

Moderadora: ¿Crees que estamos frente a descontextualización curricular que afecta nuestro trabajo y en las planificaciones?

¡Totalmente! Es que totalmente. Por ejemplo, ahora nos mandan en diciembre a observar clases de primer básico para la articulación, cuando queda nada. Entonces ahí no hay contexto con la realidad, es como hacerlo por cumplir. Cómo observamos en diciembre clases con streaming y ni siquiera sabemos si el otro

año vamos a tener streaming, entonces no hay una buena conexión con el contexto. Podríamos haber ido a observar antes, cuando estábamos todas haciendo streaming. Y si en diciembre nos dicen vamos a hacer cambios, osea ya no se puede. Entonces no hay contextualización con lo que pasa, también con los tiempos.

Moderadora: ¿Y parte de tu desmotivación está relacionada con la organización desde el equipo de gestión?

Educadora: Totalmente, yo creo que necesitan una agenda urgente, una agenda de verdad y poder decir stop, porque de verdad no me responden los correos, no me pueden dejar plantada dos veces en una reunión que me agenda ella, entonces eso obviamente te desmotiva. En la liturgia también, ¿Alguien pensó que había educadoras que nunca habían participado en una liturgia? Entonces nadie se organiza para poder dar bien la información a todas.

Moderadora: Y ahí, como crees tú que esto podría cambiar? ¿Qué crees que podría hacer el equipo de gestión para mejorar la motivación y los procesos de planificación?

Educadora: Yo creo que primero que todo, que es algo que yo hacía en el otro colegio, es evaluar a todo el equipo desde el portero para arriba, es eso! Porque yo pensaba el otro día se va a sentar conmigo la directora y la coordinadora y me van a evaluar a mí, y ¿en qué momento las puedo evaluar yo a ellas? En qué momento dentro de la formalidad yo puedo decir: te sugiero que tengas una agenda, que te organices mejor etc. No puede ser que la gente que está arriba evalúe a los de abajo, en un buen liderazgo todos nos evaluamos entre todos, desde el aprendizaje, para que todos podamos formar algo bueno, sustentable y sólido, no puede ser que solo los de arriba evalúen a los de abajo eso no está bien.

Moderadora: ¿Crees que ahí estamos frente a un liderazgo jerárquico y vertical?

Educadora: Si! ¿Muy lineal, ¿Cómo es eso de que me dicen cumpliste tu meta? ¿Y yo como sí yo lo cumplí, pero ella cumplió su meta? Entonces es eso, nosotros

evaluábamos a todos. Sería tan distinto todo, yo sé que a Claudita del Cra me mostró una encuesta que le llegó para evaluar el tema de los materiales y si llegan o no y se la mandaron de la fundación. Pero no sé si será así para que mostros evaluemos al quipo de gestión, ¡ojalá! Desde la fundación nos podrían mandar algo así, sería todo tan distinto.

Moderadora: Y ahora me gustaría saber si ¿crees que hay cosas que como ciclo se tienen que cambiar?

Educadora: Si en verdad esto tiene que cambiar. No podemos seguir así, sería tan distinto si nos preguntaran más las cosas. Si miraran las cosas en vez de solo exigir, la forma cambia todo de aquí al cielo, si veo que hay gente que no ha completado algo, si lo mandan por correo a todo el ciclo, es muy distinto a si preguntaran ¿por que? Por qué esta persona no estará llegando. Y tienes que mirar, tienes que preguntarte por qué paso eso, es como no se, si yo digo Martín (mi estudiante) no ha venido, puedo decir ah! El no participa en nada así que listo, no puedo hacer eso, yo tengo que llamar a los apoderados por teléfono, preguntar qué pasa, por qué no ha venido y yo con conocimientos poder hacer un seguimiento de la familia. Tengo que bajar y ver qué puedo hacer, decir algo debe estar pasando y algo tengo que hacer.

Moderadora: Y ahora que mencionas esta situación, ¿Tu sientes que hoy ejerces un rol de liderazgo?

Educadora: Pero claro, por supuesto. El hecho por ejemplo que se viene fin de año, yo ahora llamé a la delegada para ver si hacemos una convivencia algo así, porque no quiero que ese día estén todos en fiesta que seamos el único curso sin nada, entonces tu te empiezas a anticipar, te comunicas con esa persona, para poder transmitirlo a los demás apoderados. Entonces cómo yo puedo esperar algo si yo no lo hago, si no la motivo, cómo se va a traspasar a ella. Por eso no es exigir, yo no digo ay ya quiero que todos los niños vengan con esto el último día,

no, aquí no estamos exigiendo, busquemos alternativas, que piensas ustedes, a mi me parece esto, veámoslo juntas, eso es escuchar.

Moderadora: Bueno, hemos llegado al final de nuestra entrevista. Muchas gracias por tu tiempo y disposición para responder cada pregunta.

Educadora: Gracias a ti, de verdad espero que tu investigación nos sirva y después ver los resultados para poder mejorar.

Moderadora: De todas maneras, muchas gracias.

Transcripción entrevista Técnico en párvulos

Moderadora: Primero quiero darte las gracias por tu participación en esta entrevista. Es para mi investigación que tiene como nombre: "Percepciones del liderazgo distribuido y cómo influye en el currículum de primer ciclo". Y dentro de los objetivos está descubrir la relación que existe entre las dimensiones de un buen liderazgo y cómo influye en la implementación curricular. Esta entrevista es de carácter confidencial y los resultados solo serán utilizados con fines investigativos. Para comenzar me gustaría partir con la siguiente pregunta ¿Cómo crees que se da el liderazgo en nuestro ciclo? ¿Si pudieras definirlo en una palabra cuál sería?

Técnico en párvulos: En una palabra yo diría que que es muy bueno empezando porque es lo que veo desde la coordinadora de nivel, ella es un líder súper positivo para nosotros, entonces ya desde ese líder positivo se ve cómo viene de cabeza el trabajo hacia abajo y todo resulta bien por qué ella hace su trabajo bien. Nos pide bien seguido la palabra y como que entrega responsabilidades a ciertas personas para que ellos también sigan liderando pero de su forma y eso nos sirve para poder tener nuestros materiales, etc y este tipo de cosas es lo que la hace muy buena.

Moderadora: Veo que hablaste desde la coordinadora del nivel ahora me gustaría preguntarte ¿Cómo percibes el liderazgo desde el equipo de gestión?

Técnico en párvulos: Bueno ahí yo cambio mi parecer, encuentro que no podríamos decir que el líder desde ahí hacia abajo es bueno, siento de que se pierde un poco la línea, de repente nos dicen una cosa o bueno a ustedes le dicen una cosa, la cambian al otro día, después a la semana y entonces eso de verdad dificulta mucho más la planificación, y al final eso conlleva a la desorganización. Yo veo que de repente como que no están las tres como coordinadas y eso pasa mucho.

Moderadora: Y por ejemplo si tuvieses que describir características que debería tener un buen líder desde el equipo de gestión, ¿Cuáles serían?

Técnico en párvulos: Yo creo que debería ser primero que todo alguien confiable, respetuoso, mmm a ver qué más... bueno saber también llevar todo lo que pasa en el colegio, es que es difícil trabajar con puras mujeres porque todas tenemos distintos caracteres el trabajar todo muy claro. ¡Ay! no sé que otra cosa más (ríe).

Moderadora: No te preocupes, y cuando hablas de que un líder tiene que ser confiable, tú hoy día ¿Confías en tu equipo de gestión?

Técnico en párvulos: Sí, yo confío en el equipo de gestión solamente que de repente como te digo se ve desorganizado todo, pero en generalmente si confío en mi equipo de gestión.

Moderadora: Y en esta línea de las confianzas, ¿Tú hoy día te sientes parte de un equipo de trabajo?

Técnico en párvulos: Sí, sí yo me siento parte de un equipo de trabajo y como te lo dije al principio yo lo veo porque nosotros tenemos un líder que hace y que incluye a todo el personal.

Moderadora: ¿Cuando hablas de lider, a qué persona te refieres? ¿Quién crees tú que ha motivado este trabajo en equipo?

Técnico en párvulos: En esta parte yo creo que va en la coordinadora de nivel y obviamente Sonsoles porque también es ella la que les da la información, después pasa por ustedes y ustedes hacia nosotras claro entonces yo creo que obviamente va Sonsoles y la coordinadora de nivel. Es importante la información que obviamente llegue a tiempo y ahí no tenemos tanta complicación y si tenemos complicaciones la coordinadora las sabe manejar, nos pregunta y al final eso mantiene al equipo unido.

Moderadora: Y por ejemplo cuando hablamos ahora de las decisiones y las informaciones que llegan a ti desde el colegio ¿Hoy día sientes que eres parte de la toma de decisiones del colegio?

Técnico en párvulos: En eso discrepo un poco, ya que siento de que no es así, todo pasa por dirección educadoras y queda ahí.

Moderadora: ¿Cómo crees que podría mejorar esto?

Técnico en párvulos: Yo creo que podría ser... bueno ya tenemos una puesta en común entonces podría ser a lo mejor ahí... O cuando tenemos esta reunión con Sonsoles, ahí a lo mejor podríamos tomar como decisiones y a lo mejor conversar los temas y después ya se hace como un plan para ver cómo se puede hacer o llevar a cabo.

Moderadora: Y cuando mencionas estas reuniones con Sonsoles, que es la directora del colegio ¿Cómo crees que influye el director en estas estructuras de liderazgo o en exista la posibilidad de tomar decisiones?

Técnico en párvulos: Mira yo siento de que si tenemos la instancia de que podemos tomar decisiones, de que si podemos conversar pero igual siento que falta un poquito más, siento que la toma de decisiones como dices tú igual siento de que tiene que ser un todo o sea la educadora y la asistente al igual todas y que fuese también con la directora, que es la que decide al final.

Moderadora: Gracias...Y ahora si nos vamos más a tu trabajo cotidiano, planificaciones, materiales etc. ¿Qué factores crees que influyen en esos procesos, cuáles facilitan y cuáles dificultan tu trabajo?

Técnico en párvulos: Lo fácil o sea lo que facilita nuestro trabajo son las planificaciones de la puesta en común las reuniones que tenemos y eso. Y lo que se hace más difícil siento yo que es cuando te dicen cómo de un día para otro o de una semana para otro algo nuevo, en ese aspecto como que no podemos hacer mejor nuestro trabajo, pero siento que en general no es así ya que lo que hacemos con las planificaciones está bien, tenemos acceso si es que no están impresas, sabemos como meternos y verlas. Como que no siento que haya mucha dificultad en general, siento que como en ciertos periodos puede que sí pero en general es solo organización.

Moderadora: Y retomando lo cotidiano y lo que mencionabas de las planificaciones, ¿Crees que existe una relación entre las estructuras de liderazgo y el resultado de nuestro trabajo diario desde lo curricular?

Técnico en párvulos: Sí podríamos decir que sí yo creo que sí porque, o sea a base de eso mismo, si no tuviéramos un líder todas terminaríamos haciendo cosas diferentes o sea yo sé que cada curso es un mundo y que cada una puede adecuar sus cosas, pero sabemos que si tenemos dudas, alguna complicación y cosas así siempre podemos salir del paso porque está nuestro líder, que es la coordinadora de nivel que cada vez que nosotros tenemos alguna duda vamos donde ella a preguntar. Como te digo el líder es la cabeza de todos y si no está la cabeza no hay movimiento para nada.

Moderadora: Y cuando hablas la importancia que tiene un líder, ¿Tú ejerces un rol de liderazgo con tus estudiantes, apoderados etc.?

Técnico en párvulos: Ahhh sí, claramente.

E: Y en qué situaciones ejerces este rol de liderazgo, y qué cosas crees que son importantes para ejercer tu rol?

Técnico en párvulos: Todos dicen que uno prácticamente siempre es líder en un curso, pero la verdad es que yo no me siento líder dentro de mí sala, me siento como parte de los niños, porque nosotras por ejemplo cuando yo converso con

ellos nosotros nos agachamos y cualquier cosa siempre estamos como a la misma altura de ellos. Y no sé lo gracioso es que estamos haciendo esto todos los días y hoy día incluso nos dimos cuenta de que estábamos conversando con la Xime y se pararon unos niños cómo a hacer las mismas cosas que hacemos nosotras (ríe). Entonces claramente los niños nos están viendo como que nosotros somos su modelo y su líder. También te digo con los apoderados, yo siento que con los apoderados si somos un poco más de líderes ya que uno de repente le dice algo que tienen que hacer y hay que ser muy claro, porque hay cosas que se tienen que hacer.

Moderadora: Y ahora volviendo a cuando mencionaste esto que de repente la organización no es tan buena porque cambian las solicitudes de un día para otro ¿Qué crees que se podría hacer para que esto cambie?

Técnico en párvulos: Mmm,a lo mejor hablar con la persona que no está organizándose bien, ahí se debería hacer un arreglo y claro que la persona sepa lo que causó su desorganización y la otra, bueno la verdad no sé por qué siento que tiene que ser más específico porque más que eso como que no sé qué más se puede hacer, solo que nos retrasa y yo siento que a lo mejor una conversación sería lo ideal, quizás a lo mejor no se ha dado la instancia pero bueno ahí poder solucionarlo.

Moderadora: Muchísimas gracias, hemos terminado nuestra entrevista, te agradezco mucho por tu tiempo.

Transcripción entrevista Directora de Ciclo

Moderadora: Primero quiero darte las gracias por tu participación en esta entrevista. Es para mi investigación que tiene como nombre: "Percepciones del liderazgo distribuido y cómo influye en el currículum de primer ciclo". Y dentro de

los objetivos está descubrir la relación que existe entre las dimensiones de un buen liderazgo y cómo influye en la implementación curricular. Esta entrevista es de carácter confidencial y los resultados solo serán utilizados con fines investigativos. Para comenzar me gustaría partir con la siguiente pregunta ¿Cómo crees que se da el liderazgo en nuestro ciclo?

Directora: Ya perfecto.

Moderadora: Entonces la primera pregunta es ¿Cómo definirías el liderazgo en nuestro ciclo?

Directora: A ver.. como lo definiría.. yo lo definiría como un liderazgo no se si horizontal es la palabra, pero sí un liderazgo que busca finalmente no cierto ir haciendo una cultura de que la toma de decisiones y la resolución de algunas cosas sea de carácter colectivo, no cierto, de que todos podamos de cierta manera ir influyendo en las decisiones que se van tomando. Creo que es un liderazgo se hace cargo de las personas también ya que buscar de cierta manera conocer acoger a las personas y potenciarla en su habilidad y ayudarlas en sus debilidades. Creo que es un liderazgo que apunta de cierta manera o que busca en algún momento tener un liderazgo más horizontal no es cierto todavía no llega eso yo creo que es un cambio de Cultura también, desde lo vertical hacia lo más horizontal, no es cierto que se busquen soluciones en conjunto en propuesta finalmente va va por ahí yo creo que como que eso caracteriza del ciclo.

Moderadora: Claro, y ahí por ejemplo cuando hablas de que esto sea colectivo, ¿En qué instancias crees tú que se propicia la toma de decisiones para para el nivel?

Directora: O sea yo creo que se propician en varias circunstancias yo creo que una de las cosas principales por ejemplo cuando hacemos la evaluación, no cierto, del ciclo y se ponen los focos por ahí ya parte con un liderazgo que el foco no está dado desde la dirección, sino que los focos los damos en conjunto como comunidad, tratando de llegar a un liderazgo más distributivo, no sé cómo decirlo (ríe). Pero creo que ese es el principal foco y también cuando tenemos problemas

cuando uno pregunta cuáles son sus ideas y cómo lo ven etcétera y en otras circunstancias cuando uno tiene que cambiar las cosas porque no siempre existen estos tiempos y finalmente muchas veces los colegios van contra el tiempo y si uno quiere algo rápido es como: te propongo esto, dime qué te parece, qué cambiarías y esto creo que también va por ahí tanto como uno puede cómo se va a potenciar la participación. Y por otro lado creo que siempre las puertas han estado abiertas para proponer yo creo que ese espacio que a veces uno no pide una propuesta específica, pero si te llega la propuesta siempre se toma aunque finalmente digas esto no, pero siempre creo que estás espacio para proponer algo.

Moderadora: Y en esto de tomar decisiones como equipo, ¿Cómo definirías la importancia de trabajar en equipo? ¿Tú te sientes parte de un equipo de trabajo en el ciclo hoy?

Directora: Ay si absolutamente, yo creo que está súper instalado el trabajo en equipo desde lo colaborativo y ahí es super importante cuando uno trabaja en gestión que va poniendo ciertos focos, no cierto, o sea como que decimos oye el trabajo en equipo nos permite hacer una buena planificación conjunta porque estamos en un periodo de implementación, no cierto, y ahí vamos contribuyendo al ciclo. A lo mejor en otro momento tú podrías decir, oye quiero que trabajemos en innovación en equipo y ahí hay que tirar otro foco cierto. Pero creo que dentro de la pre básica no hay trabajo aislado, hay personas que le cuestan más trabajar en equipo, pero desde la dirección siempre se promueve el trabajo en equipo, por ejemplo, alguien puede invitar a otra observar la sala, y esas cosas son finalmente un trabajo en colaboración, ahora sí veo que hay muchas cosas que todavía uno podría hacer, uno sueña no sé, hacer comunidades de aprendizaje etcétera. Y en cuanto a si me siento parte de un equipo, yo sí me siento parte, nunca sentí que yo no era parte del equipo de profe o sea yo creo que el ciclo era un equipo completo y obviamente uno tiene su equipo y ese es tu equipo de gestión, no es cierto, pero evidentemente al ser parte del equipo completo tú también te sientes con la libertad de poder intervenir proponer estar etcétera.

Moderadora: ¿Y qué te hace sentir que formas parte de un equipo?

Directora: Mira yo creo que uno se siente parte de un equipo, de partida cuando trabajai juntos, cuando buscas el hacer algo hacer acciones para cumplir una meta y cuando esa ese trabajo se construye colaborativamente con otro o sea no cuando nos repartimos tareas que es super distinto, cuando trabajamos en conjunto en esa creación y esa construcción evidentemente es un trabajo en equipo pero también creo que en el trabajo en equipo súper importante tener la confianza de de que tú sabes que el otro te va a apoyar no es cierto te va apoyar en aquellas cosas que a lo mejor tú no eres tan bueno no cierto o sea que no sé si yo soy pésima para el ppt y tiene que haber alguna que va a tomar esa tarea y que nos vamos complementando nuestras habilidades pero también un equipo es el que te dice la embarraste, osea, no se, te equivocaste y vamos a buscar cómo se llega a alguna solución.

Moderadora: Y ahí cuando mencionas el tema de la confianza, ¿Sientes que puedes confiar en tu equipo de gestión para apoyarte y delegar responsabilidades desde tu cargo de dirección?

Directora: Eeee... sí absolutamente y yo creo que las confianzas se van ganando, es decir, uno no parte confiando en el otro y para confiar en el otro tienes que trabajar con el otro, cuando ves su trabajo, cuando ves su disposición, cuando ves que reconoce sus fortalezas y sus debilidades etcétera, es ahí cuando tu vas logrando confiar y delegar, y también saber que las cosas pueden no funcionar, así como que del día a la mañana yo digo oye confío en esto y que lo va a hacer estupendo, la verdad eso no pasa ahí es súper superficial, uno va tomando esa confianza en ella que va teniendo frutos en el trabajo con el otro y evidentemente yo creo que sí confío pero también reconociendo las debilidades del otro, no es cierto, y eso no quita mi confianza porque por mucho que el otro se equivoque o tenga debilidades finalmente yo confío, y la principal confianza tiene que ser que esa persona se sienta con la confianza para declarar su debilidad, y si existe esa confianza para declarar tus debilidades eso es lo que cuenta. Yo siento que por

ejemplo el equipo de gestión puede transmitir y después entre todas nos apoyamos, ahora, la confianza es muy frágil, no es cierto, a veces uno comete errores muy fuertes con el otro y uno tiene que volver a construir esa confianza.

Moderadora: Y dentro de esto mismo que está muy interesante, desde la confianza, ¿Cómo directora del ciclo, sientes que las educadoras y técnicos confiaban en ti como líder?

Directora: La verdad es que sí, yo creo que nunca sentí que alguien desconfiara de mi como líder, obviamente hay personas que son mucho más reticentes y esto es parte de la persona, obviamente muchas veces uno se siente cuestionado y cosas que claro, obviamente van debilitando la confianza del otro, así que siempre cuando cometemos un error se asume para movilizar la confianza del otro, yo creo que desde el liderazgo, yo soy una persona que siempre asume los errores y eso ya da una confianza te guste o no, y desde ahí nunca sentí que el equipo pudiera desconfiar del liderazgo que yo tuviera.

Moderadora: Y ahora que estamos hablando de tu rol de directora desde el liderazgo, ¿Que características crees que son fundamentales en este cargo como directora de ciclo?

Directora: Yo creo que las características de un buen líder es aquel que aprende a observar, creo que una característica fundamental es la capacidad que uno la va a desarrollando igual, no es algo que nazca, como ¡Ay sí soy super buen líder! (ríe) creo que aprender a observar es una característica muy importante de un líder es escuchar activamente y cuando digo activamente me refiero a escuchar sin prejuicios me explicó, o sea como que uno tiene que escuchar al otro y no a uno mismo y eso es súper difícil porque finalmente siempre tendemos a hacer nuestro juicio mientras el otro nos está hablando entonces cómo cayó este cerebro intentando de escuchar, creo que otra característica fundamental. Creo que otra característica fundamental de un líder es aquel que promueve el desarrollo del otro ya, el que potencia a la gente con que trabaja no reprime, no sanciona, sino que siempre ve las cosas como una oportunidad de mejorar porque eso hace que la

gente se vaya fortaleciendo y que vaya haciendo las cosas con un compromiso de hacer las cosas mejor y no por cumplir. Creo que un líder de una institución tiene que sí o sí liderar para la institución, no para sí mismo, no por el reconocimiento propio eso difícil porque las personas tendemos a querer que nos digan que hacemos las cosas bien y un líder de la institución hace para que a la institución le vaya bien no a él y eso es desprenderse de tu ego me explico, es la institución o sea no es tu ves que promueven las cosas en que provean la institución que eso también una característica yo creo súper importante. También ser cercana a las personas evidentemente no podía escuchar ni nada sino de cercano y también creo que un buen líder tiene que tener la medida justa de, cómo te lo puedo decir, de saber presionar un poco, porque un líder que que anda feliz con todas las personas y que todas las personas que todo está bien porque es líder no presiona me explicó, porque es verdad y si no hay presión, osea no si presionar es la palabra pero finalmente si no tenemos esa presión es la institución la que se estanca y siempre hay algo que avanzar, algo que mirar, algo que atender, y siento que si uno no tiene esa presión un poquito, se duerme y nos vamos quedando y vamos haciendo las cosas por porque se hacen así, siempre se han hecho así, etcétera entonces creo que un buen líder tiene que siempre potenciará que la institución avance pero con el equilibrio del no estrés y eso es muy difícil, bueno es un arte (ríe). También tiene que saber decir basta, en algún minuto este este líder que a lo mejor puede ser más horizontal etcétera también hay minutos en que tú tienes que ser un líder un poco más autoritario o sea hay momentos en que hay que tomar decisiones sube precisa y concreta y no se se te pierde un niño y tienes que mandar a la gente, tiene que saber mandarlo en ese minuto, porque es necesario mandar en ese minuto o sea si me quedo esperando y pidiéndote por favor, no aparece el niño entonces hay minutos en que tú tienes que hacer un poco así como tomar esas decisiones rápidas.

Moderadora: Gracias, y cuando estabas hablando respecto a que un buen líder sabe escuchar ¿Tú te sientes escuchada por las educadoras y el equipo en general?

Directora: Yo creo que sí fijate, porque es que ahí hay algo distinto yo creo que igual como director no es cierto como un líder finalmente tú tienes un rol que igual en lo personal uno se distancia un poco, que porque igual yo creo que es necesario porque tu foco tiene que ser el foco de tu institución que en este caso son nuestros alumnos, entonces en ese sentido yo siempre me sentí súper escuchado porque te validan al final, en que tú sabes de lo que estás hablando es etc etc también me sentía escuchada cuando me decían que estoy mal pero en ese sentido yo, en la escucha que yo necesito que no era desde lo personal siempre me sentí escuchada.

Moderadora: Y ahora que mencionas el tema de la institución y el foco en los estudiantes, ¿Crees que existe una relación entre las estructuras de liderazgo y la implementación curricular?

Directora: Absolutamente, nosotras damos para los niños, para que haya un buen espacio educativo no es cierto, entonces si tú quieres transformación o quieres implementar algo lo que quieras se necesita liderazgo entonces, si el otro no te escucha, no te cree, por mucho que tú trates de implementar algo o hacer algo nunca vas a tener un fruto porque el otro no confía o sea no le hace sentido lo que tú le estás diciendo, si nosotros tuviéramos un liderazgo malo, por ejemplo, no tendríamos la confianza que cada vez que uno va a observar un aula ustedes hacen lo real y nadie actúa, me explico, por qué porque hay un liderazgo que te va a decir oye estamos trabajando para darle la mejor clase posible a los niños y en eso nos ayudamos mutuamente entonces evidentemente todo lo que pase en una sala de clases en el fondo es conducido por un liderazgo determinado ya si yo no te no lidero y no voy poniendo reflexiones pedagógicas en torno a temas en cada sala sería un mundo distinto, es cierto que nosotros curricularmente queremos que

pase algo en la sala no queremos que pase cualquier cosa. Entonces porque funcionamos parecido desde lo curricular y metodologías es porque damos espacios para que ocurran esas reflexiones. Entonces evidentemente, no se puede pensar que lo curricular no tiene nada que ver con el liderazgo, antes los directores eran como administradores, eran como fuera del aula y eran jefe técnicos desde las evaluaciones etc, pero el rol del director es liderar el curriculum, qué es lo que pasa en la sala, qué queremos enseñar etc.

Moderadora: Y desde ahí, ¿Qué aspectos desde el liderazgo que ejerces en el ciclo, benefician la implementación curricular, y que hay que mantener?

Directora: Yo siempre he dicho que a nivel más pedagógico, creo que tener una implementación en base a una mirada un poco más constructivista facilita mucho y en ese sentido las cosas que no se pueden perder son las reflexiones, la mirada pedagógica más que el objetivo, más profunda y no tan banal. Creo que la planificación en equipo tampoco se puede perder, compartir las buenas prácticas y ojalá hacerlo mucho más, creo que la observación y acompañamiento de aula es fundamental. Y también al equipo de gestión le permite observar cosas que son colectivas y que tenemos que trabajar, o sea acompañar desde la sala individual y también desde lo general.

Moderadora: Y cuando hablaste desde el desarrollo profesional, ¿Crees que las instancias de desarrollo profesional desde el colegio influyen en la implementación curricular?

Directora: Yo creo que en todo desarrollo profesional las instancias de conversación siempre son de desarrollo profesional, desde el pensar la evaluación hasta la mirada pedagógica, cuando conversamos de esto ya es dp, las reflexiones son fundamentales y a veces es mejor que una capacitación. Pero también creo que es necesario ir capacitándonos desde cosas nuevas, me gusta por ejemplo la capacitación de lenguaje balanceado, que es algo que se trabaja desde el aula y lo cotidiano. Las observaciones de aula también son parte del desarrollo profesional docente, porque te vas planteando tus objetivos, creo que sí

a la larga uno tendría que ir avanzando en un plan de desarrollo profesional base para los profes, tu te das cuenta cuando llegan personas nuevas que hay cosas que se van perdiendo, cómo incluyo a las nuevas en lenguaje balanceado, entonces algo mínimo y luego ir hacia más. Ahora creo que la fundación tiene que motivar el desarrollo profesional, porque es el mensaje que le damos a los niños, desde la excelencia de nuestro trabajo también tenemos que seguir estudiando.

Moderadora: Y para finalizar, ¿Me podrías comentar alguna situación que te haya hecho sentir orgullosa de tu liderazgo en el ciclo?

Directora: Bueno, te lo voy a contar sin nombre, pero contraté a una educadora y a las dos semanas dije la tengo que echar, osea pero no la voy a echar, la tengo que acompañar, fue algo muy difícil, ella no se dejaba acompañar y fue la pelea de mis prejuicios, con su capacidad educativa, cómo era con los niños y no cuestionarla por sus conflictos con la autoridad, y de a poco fuimos construyendo una relación donde todas sus debilidades las trabajamos juntas, nos apoyamos en terceros pero ver ese proceso de como crece alguien y que tu has sido capaz de acompañar, y como lider reconocer que habían fortalezas, y como líder decir que bueno que pude ver esas fortalezas y que no las quise ver porque me caía mal, entonces te das cuenta que como personas estamos llenas de prejuicios. Osea hay momentos en que ya una persona no puede seguir y es por el bien de los niños, pero cuando uno logra separar eso y pelea por el bien de los niños, se construye una excelente educadora.

Moderadora: Muchas gracias por tu tiempo y participación.

Directora: Gracias a ti, feliz de participar.

Transcripción grupo focal

Para efectos de esta transcripción, es necesario mencionar que participaron cuatro educadoras y cuatro técnicos en educación de párvulos. Las educadoras serán definidas en el diálogo como E1, E2, E3, E4, y las técnicas en párvulo como T1, T2, T3, T4.

Primero quiero darle las gracias a todas por su participación en este Focus Group para la investigación que tiene como nombre percepciones respecto al liderazgo distribuido y cómo influye en el currículum donde su principal objetivo es descubrir la relación que existen entre las dimensiones de un liderazgo de un buen liderazgo y cómo influye la implementación curricular esta entrevista es de carácter confidencial y los resultados serán anónimos y sólo para fines investigativos.

Se da la opción a los participantes de responder al azar o levantando la mano en la plataforma meet.

Vamos con la primera pregunta cómo definirías en una palabra el liderazgo en nuestro ciclo, cómo definirían el liderazgo, cómo lo ven ustedes en nuestro colegio en manera general y si quieren lo pueden definir en una palabra.

T1: A ver yo en la a ver yo en el aspecto liderazgo colegio considero que un trabajo que se ha ido generando en el transcurso de estos cuatro años donde podemos evidenciar que actualmente hay un liderazgo más participativo más

colaborativo en donde se aprecian las distintas opiniones donde hay una diversidad de opinión y todas esas cosas se van acoplado al objetivo.

E1: Yo siento que es como muy general y como igual jerarquizado en el sentido de que como están súper claros como los puestos y lo que nosotras hagamos tiene que estar visado por los que están más arriba. Igual se dan instancias como de comentar, de compartir como de de querer cómo construir en conjunto, pero eso.

E2: Sí también pienso que es un poquito lineal si bien está super marcado que por ejemplo el líder así es como la Sonsoles y todo pasa por ella, las mismas coordinadoras no mueven nada si no es es aceptado por ella, es un liderazgo que me llama la atención en el sentido de que no indica ninguna es como ya, si te pregunto me interesa tu opinión pero finalmente más de lo que nosotros queramos es como que obviamente dan la oportunidad como visiblemente o si me preguntaron pero finalmente las decisiones no tienen mucho que ver con lo planteado por, por el equipo por ejemplo y en muchas ocasiones eso es también en el sentido de que se tiene que proteger a lo mejor el trabajo que se quiere obtener desde el equipo como directivo, pero si es así no debería hacerse tan ahí libre, no sé, como a la libre consulta como que ahí siento que es como a dos bandos.

E3: Yo siento que en el papel o en esta idea como ideal que es un poco lograr lo que como distribuido que dices tú, está solo la idea, pero cuando lo aplican o tratan de llevarlo a cabo es cualquier cosa y como la cabeza finalmente se lleva toda la pega porque para no se no se cumple como se debería.

T1: Yo siento que es como dice la E2, que es como que nos preguntan como para decir: "ay ya preguntamos a todas" y sobre todo nos pasa a nosotras que en algunas reuniones nos dicen así como por ejemplo ya cómo se van ustedes o que y al final y al cabo no les interesa porque yo puedo decir no me voy conforme y responden ay sí lo entendemos pero, ahí queda todo, no no dan solución, pero eso osea imagínense, si ustedes no tienen respuestas menos nosotras.

T2: Bueno yo creo, en verdad no creo, estoy de acuerdo totalmente con lo que dice E2, y lo con lo que dijo T2, del tema de que claro como yo eso eso es cierto que que se pregunte preguntan las cosas por comprar no porque damos lo que nosotros queremos cachai y siento que netamente un compromiso que hacen por eso solamente y a la vez siento que por ejemplo no sé, si bien está bien marcado el nivel jerárquico cachai, pero uno queda ahí así como ya Sonsoles es nuestra jefa y toda otra cosa, pero por ejemplo yo pedí una administrativo para el viernes lo pedí hace 2 semanas atrás si es que lo más y pasó por la Sonsoles, por la Maca, y aparte se tuvo que ir al colegio, entonces si bien claro ahí como un nivel jerárquico

E4: La intención está, la diferencia un poco cómo es lo que dicen los demás creo que no sé si le importa pero si está la intención de escuchar cómo qué es lo que se pide o qué es lo que necesita pero creo que hay una falta de organización en los tiempos que siempre se preguntan cosas que eran para ayer, entonces muchas oportunidades para modificar ya no hay porque tiene que cumplir y siento que eso mismo hace que sea una una organización super unificada en la cabeza mayor que es la Sonsoles, porque la Dani y la Maca no alcanzan a llegar.

T4: Lo que he escuchado de mis compañeras también como que lo piense igual similar con respecto a que a lo que decían angelique las preguntan y en verdad el foco en las reuniones técnicas como que es sólo el contenido nos preguntan cómo estás pero las finales son la entrega del contenido que ellas quieren, no tampoco el reciben el el de las trabajadoras y lo lo completan y también con lo que dice E4, que también encuentro que pasa por ese problema en donde son muchas y que lamentablemente al ser tantas la información pasa por tantas personas que si se olvida una, ya va a fallar en lo que viene, entonces ya ahí se genera problemas hacia abajo y que tampoco encuentro que hay una persona sin ningún cargo me refiero a que hay que ser una persona resolutiva que uno llegue y se diga como más rápida si no y lo veíamos con los reemplazos con la Clau, no hay una persona que medie los reemplazos ni educadoras por ende, cuando se llega al reemplazo

la persona que recibe tiene que hablar todo el rato si está aquí es así así así así así así así no hay ninguna persona ni siquiera que haga una inducción de reemplazo y eso igual agota, cansa, después licencias médicas de 5 días 2 días y recién ahí llega alguien y después nos dicen como, chicas como están con el equipo entonces en verdad le cae toda la responsabilidad a la técnico o a la educadora que va a estar en esa sala, entonces también siento que falta protagonismo desde el equipo de gestión.

T1: Lo que yo no sé, o parece que lo entendí desde otro foco, pero claramente yo estoy de acuerdo con lo que dicen todas en general, porque como lo que decía T4 ahora últimamente cuando estuve con la Claudita Lucero, estaba reemplazando en mi sala y la mandaron a otra sala, y eso no es nada más que mal liderazgo, el mismo día que estaba conmigo en la sala par reemplazar a nuestra compañera otra educadora y siento que eso es por falta de liderazgos falta de orden y falta de información donde uno la maneja y las de no la manejan de la misma manera entonces la información empieza por uno y al final termina en 5.

En esta misma línea y ya que surge el tema de delegar, ¿Ustedes dirían que desde el equipo de gestión están bien distribuidas las responsabilidades hoy en día?

E2: Creo que están distribuidas están súper claras el problema es que no se ejecuta el problema porque yo sé por ejemplo no sé, qué el tema de Jefatura yo lo tengo que ver con Daniela, pero no puede ser que yo llegue donde Daniela y me diga espérate que tengo que preguntar a Sonsoles, yo lo tengo que ver con Maca y me dice espérate que lo voy a consultar con Daniela y con Sonsoles. Se supone que están distribuidas las tareas o no, yo debería ir directamente con Sonsoles e impre entonces. Entonces desde el liderazgo lo tratan de distribuir y lo pueden dejar muy claro pero no lo cumplen.

E3: Yo tengo la idea de que todo está claro como a principio de año que están súper explícito lo que tiene que hacer cada miembro de la comunidad, osea desde arriba hasta el mas abajo, y siento que desde arriba se olvidan del rol que cumple cada una, y hay una falta de... o quizás el que mucho abarca poco apreita, tratan de hacer mucha pega para hacer algo increíble pero al final nada funciona bien todos tenemos que recurrir a la cabeza para ver cómo se vuelve a reorganizar entonces ahí la Sonsoles se queda de nuevo con toda la pega porque no distribuye como líder, entonces se van acumulando cosas que no deberían porque que acumularse, si fueran más organizada desde arriba.

T2: Te voy a dar un ejemplo, cuando estamos en una reunión por ejemplo estamos con Sonsoles y la Maca y al principio la Sonsoles siempre nos resuelve todas las preguntas que tenemos y después está como 10 minutos y se tiene que ir, nos quedamos con la Maca y tenemos dudas y hasta ahí no ha llegado tiene que preguntarle a ella como la cosa que nosotros estamos preguntando ahí vamos después entonces a quién le tenemos que decir a la Maca o a la Sons, entonces en realidad nosotras tendríamos que hablar con la Maca, pero termina respondiendo la Sonso.

E2: Sí, me pasa que mi papel está como bien marcado, pero siento que este año también estando como coordinadora de nivel así como ¡Ta! cachetazo de ver cómo la desorganización porque al final es como un embudo y nosotras tenemos que canalizar como las inquietudes todo como los temas que no están como bien definido todo lo que nos han entregado y todo todo todo como que uno me llevo todo así como un embudo, entonces siento que claro quizás en papel como que tienen el cargo el papel pero lo que dice la familia siempre se están confirmando la una a la otra lo que se tiene que hacer y al final eso no es un liderazgo que te habilite o que permitan la autonomía de tu equipo sino que es siempre estar como en cadenita revisando y me pasa que como desde el desde el cómo puesto que toca me toca a mí este año como que uno planta hace todas las preguntas para poder tener todo caso posible para poder responder todo lo que enseguida tengo

que preguntar pero es imposible y aunque no sean preguntas hay cosas que no se cumplen en esos cargos como lo que decía la entonces como que ahí se desordena todo hacia abajo yo creo que claro el cargo como coordinadora de nivel era como un poco para hacer esta articulación ante las 2 cosas pero siento que ha servido como para hacer ver eso que siempre digo me molesta al jefa, yo digo jefa de los CACHOS nada más que eso jaja.

E3: Que a su vez claro que claro tal como se ve a ver pero después se llevan a cabo YYY siento que también hay personas que se tiran mas pega encima quizá por querer resaltar qué se yo, caso puntual, lo que ha pasado todo el año con formación, había alguien que cargo, pero ahora hay otra persona para ayudar pero la persona anterior no quiere soltarlo, entonces ahí también se ve la desorganización y la tandalá que queda con las estructuras de liderazgo.

T3: Respecto a lo que dijo la Ale, yo quería agregar, que en la última reunión que tuvimos como asistentes o técnicos, así como ya chiquillas les traigo la respuesta a sus pregunta de hace dos meses atrás, entonces como nada que ver, no hay consicstencia o sea si te tengo una pregunta de una planificación o de lo que sea no voy a esperar dos meses la respuesta y claro lo que dice la T2, estamos con Sonsoles, y luego se va y dice pregúntenle a la Maca y la Maca: le voy a preguntar a la Sonso y les respondo la siguiente reunión.

T4: Yo, bueno, han dicho la mayoría (rie) pero pasa que tenemos mucha información y también nos llega a nosotras entonces pueden ver, no sé siento que no sé por qué en vez de ustedes como cómo están encargadas de brindar las delegadas ciento cómo también y que para muy complicado me imagino para usted reuniones directamente y con la con el equipo técnico si, a mí en lo personal me pasa hartó y he tenido experiencias súper desagradables con el equipo de gestión, tuvimos un encuentro entre pasillos de palabras en una situación de emergencia en la escuela me avisan a mí que me tenían que presentar ese día

ese día a una hora con el oncólogo, y era sólo ese día y en ese momento, y ella me dijo que no me daba el permiso, entonces le dije qué bueno que me tenía que retirar y ella me dijo si te vas te vamos a descontar el día y yo obviamente iba así como en otro parámetro de mi mente y después yo iba camino al doctor ya con mi mente en el doctor y después llegue al colegio y me dice: Bueno, tú no que te habías ido? Y yo le dije, no, tu ni siquiera esperaste que yo te dijera que eran solo dos horas de permiso, no era la mañana de permiso. Ay Fran lo siento, perdón, es que claro no te pregunté y ahí ella como que bajó su estrés, además ese día me pasó ese problema porque la Maca ese día estaba con permiso entonces no tenía que ir para gestionar este permiso como express y se generó como esto y ya dije ya bueno fue puntual fue porque fue en el momento también lo entendí el otro día llegó y a pedirme disculpas en verdad, no fue la manera, yo igual le dije que no había sido la manera que ya no me recibió como yo y que tampoco será un tema de pasillo yo le digo ido a buscar al temprano para hablar con ella en su oficina pero no estaba.

E4: Coincido con lo que han dicho en el último momento creo que una de las cosas que se están dando muchas veces la falta no sé si es falta de comunicación pero si hay dificultad con ella porque está llegando la información abajo qué soy día en el momento no me dijeron que teníamos que hacer y cómo va a ser el uso del denario un día que no dije que tampoco sabemos cómo pero no sabemos qué más y entonces creo que quizás sí se está haciendo mucho y este mucho vuelve a recaer en una sola persona y que en determinado se ve colapsado porque siento que los los cargos decían se tienen claro están en papel al momento de ejecutar vuelve por ejemplo en lo que es académico con las planillas que tenemos que esperar hasta última hora esperando con las planillas de evaluación por qué eso es responsabilidad de la coordinadora académica que es la Maca, y lo termina haciendo la Sonsoles cuando no es su responsabilidad, entonces claro que ella se sobre estresa y se entiende que esta media colapsada de repente pero creo que sí tenemos súper claro que esto es académico y lanzó todo lo que está fallando de

alguna manera y ahí se producen muchos temas con la comunicación y la organización para nosotros porque nosotros tenemos que bajar la información de las chiquillas y desconoces que no tengo la información no te puedo decir lo que tenemos que hacer porque yo no tengo idea y preguntamos no quería preguntar a las 11 y así empieza la cadena y al final no llegamos.

T2: yo siento que quedo más clara en las reuniones de que en las reuniones de nivel que de ciclo técnico porque yo con muchas dudas y en las reuniones de nivel me queda súper claro todo, lo otro del que el tema de la Fran que ya le ha pasado 2 veces o sea ni siquiera es la primera vez la otra vez le dijeron a ella cuando perdió, perdió una hora porque no le quisieron mandar una hora y tuvo que ir a trabajar después perdió su hora que es en el soterio ya sabemos que en la atención pública es ese día y no hay que cambiarlo no hay nada entonces si te dicen venga ahora a las 8 y yo tengo que quitar esto ahora porque después la pierdo y quedó en una fila quizás qué número voy a entonces fue la segunda vez ahora que le tocó, osea yo 1000 veces me hubiese molestado peor y la tercera vez, ya está una semana bueno, cuando yo faltó aviso a educadora a la Miriam cuatro personas para que sepan y que me pasó una semana después ya volví la semana que me correspondía estuve toda esta semana entera en el colegio y a la siguiente cómo o sea cuando volví cuando te vaas cuando no se entonces ve como también me pasa que le mande un mensaje súper temprano en la mañana que iba a faltar y me dejó el visto cuatro días me dice y no sé quién es que te dejó el visto no te respondí disculpa me importa ya no había hablado en la zona antes o sea cómo qué te dedicas asegurar de avisarle a más personas porque sabéis que una de ellas o todo 3 no lo van a ver entonces como tengo que avisarle a muchas personas para quedarte tranquilo.

E1: A mí me pasa algo, no me escuchará y cuando se habla de liderazgo me hace pensar que yo cuento con un equipo de muchas tareas, y si yo estoy la líder, por qué todo recae en mí, osea cuanto estoy permitiendo que pasen estas cosas, o cuanto yo estoy involucrandome para que pasen estas cosas, pero debería

pensar, estaré siendo muy permisiva, no confío en las capacidades de mi equipo, tiene que pasar todo por mí, y le traspaso eso a mi equipo también, por qué mi equipo me tiene que preguntar todo, qué información tiene que tener ella. Si delegé responsabilidades y aún tiene que pasar por mí, osea me queda esa duda.

E4: Creo que lo que comentan salen se traduce a nosotras y además a las chiquillas porque las chiquillas siempre tienen que preguntarnos o por ejemplo los mismos vídeos de apresto tienen que pasar por nosotras como para decir si están bien están mal el y nosotras siempre estamos esperando a que nos validen y creo que eso que comentas E1, se traduce a la línea completa porque siempre estamos dependiendo, es como que finalmente nosotros mismos estamos confiando de lo que hacemos porque necesitamos la validación de alguien más y quizás por ahí en el problema me hace mucho sentido lo que dice la E1.

Y ahora hablando desde el equipo de gestión, de la confianza y algunas situaciones que comentan, ¿Hoy día ustedes se sienten parte de un equipo de trabajo? ¿De qué equipo se sienten parte y quienes creen que han propiciado este trabajo en equipo?

(T1 se desconecta por problemas de conexión.)

T2: Yo por ejemplo el primer año me sentía parte de un equipo, que te tomaban en cuenta tus ideas y de todas, pero este año yo ya estoy como un poco choreada, siento que sí pero no, te dicen las cosas, no sé ahora nos evaluaron y nos dicen tus habilidades, tus falencias, bla bla, pero es porque tienen que llenar un papel más que ver un equipo de sala. Yo al menos ahora más no que sí.

E3: Me pasa lo mismo, que el primer año sí siento que como que de gestión se esforzaban porque nos sintiéramos como equipo pero con el tiempo siento que como entre las desilusiones esta cosa de que ya denos su opinión pero por ahí mismo queda. Entonces son muchas decepciones desde el equipo de gestión, pero siento que como equipo nosotras nos hemos apoyado, eso como de sacar

adelante la cosa, porque el equipo de gestión no sé si está trabajando con el foco de que trabajemos en equipo, o sea no sé la Sonsoles se va en esto como que somos familia, pero no sé si es desde su rol, es otra cosa lo que tiene que tratar de hacer, si no fuera por el equipo humano de educadoras para abajo esto ya no estaría.

T4: Los primeros años sí me sentía parte de un equipo, a veces paso por el árbol que hicimos y digo en qué momento hicimos esto! (ríe) porque es muy lindo pero tampoco nos detenemos a mirarlo, en la unión, en detenernos a mirar nuestro árbol y siento que este año estamos mas lento, también ha sido un año complicado que para allá que para acá que la energía que los niños que el covid y la mascarilla que tanto es que al final es igual y nosotras porque hemos estado nosotras mismas no sé con el equipo de nosotras nos dejamos en el equipo de sala mensajes como quizás del equipo de gestión pero porque nosotras también así como transar chatarra hechas con comillas y habían como ya como lo hacemos para nosotras misma porque ya no lo teníamos como de la otra parte y también sería bueno nosotras quizás también tener volver a unirnos porque igual somos un equipo que somos Unidos y quizás de de no andar tan rápido por los pasillos porque andamos rápido de esa lugar de generar y volver también a nosotras a recuperar nuestro equipo que es bueno pero que estamos cansados eso eso sí.

E2: ya me pasa que siento que estos años se han perdido mucho el tema de equipo y cómo no se le ha dado mucha vuelta siento que en por el hecho de no priorizar y todavía tener un estándar tan alto en un contexto tan difícil siento que se descuida el bienestar de los trabajadores, y siento que esto ha propiciado que no exista equipo el equipo que había en principio a todos se nos exige mucho y qué tienes que hacer esto y si fallas por qué fallaste si te lo dije y no se como que eso al final no te hace sentir parte de un equipo. Y quién ha propiciado, ya yo sé que es cercana pero creo que la Pauli, ha sido un aspecto positivo como de liderazgo, cómo atender como esa necesidad de volver a juntarnos hacer cosas o

cómo ser más resolutiva y practica en sientto que no sé sientto que es eso saber del no saber priorizar de él seguir con una exigencia altísima y seguir inventando cosas el cuidado del bienestar y eso en tanto como esta sensación de equipo ahora en lo que sí coincidió que hay ya no sé quién lo dijo pero como más como los equipos como sean aprovechados como del interior encuentro del desde sala ahora asistente sientto que eso anterior con esa llamada no sé extinguido un poco.

E3:Tengo dos miradas, quizás tiene que ver con algo familiar, para mí a nivel familiar y salud ha sido difícil en muchas cosas y yo sí he sentido como ese apoyo como de gestión, como de que a mí sí me han ido a preguntar cómo estoy porque también ellos saben o sabían lo que pasaba en su momento entonces creo que desde ese punto que yo principio no diría porque yo al principio pasaba muy desapercibida yo no me notaba mucho en el colegio y que ha sido como un cambio pero también ha venido de mí porque está mucho más presente también, con mis compañeras, aunque trato de estar más y lo disfruto más creo que también puede pasar claro que tampoco considero que debe ser no debía ser para todos igual y que a todos se nos da hecho de que antes la mañana salía como que pasaba con todas pero si me paso de que claro saliendo igual las cosas que me contaba con temas de salud a principios de año sea igual tener cumplir con lo mismo y creo que también pasa por un tema de la organización yo vuelvo mucho eso porque creo que es algo que falta que es cómo estás para llegar pero tienes que cumplir con esta vez cosas hoy entonces sí está la preocupación es consideración la empatía pero el equipo ahí como que falla porque finalmente sí yo sé que tú estás mal y que lo estás pasando quizás podría buscar una estrategia como para poder tratar de de cómo más tranquila o que algo pase no sé pero creo que eso sí y Por otra parte como dicen ustedes se perdió un poco como eso de la capacidad de disfrutar de todo porque todas estamos que sabéis que en 5 minutos tengo que entregar esto porque tengo que mandar esto estamos constantemente que entregar que teníamos como decir ya esta tarde es para esto porque siempre ya no nos juntamos a hacer esto autocuidado pero sabiendo que tengo que dar 3

cosas más una hora entonces creo que eso y la organización del tiempo no está ha perjudicado en este cómo este equipo.

T3: bueno en realidad como decían todo toda claro que el primer año yo creo que el primer año y la mitad del 2019 porque claro después estallido social nos vimos re poco y pero yo creo que eso fue así como fuerte así es como WOW, el equipo de pre básica pero ahora no po, como que cada una está en su mundo, no veo a las de pre kinder, cosa que antes no pasaba, el tema de los cumpleaños está bien no se puede celebrar cumpleaños no se puede repartir la tortita pero algo simbólico, pero juntémonos, o sea volver a vernos, volver a unirnos yo creo que eso se ha perdido mucho mucho mucho esto este tipo quise sentirme parte que a esa era la pregunta se me había olvidado (ríe) como decía el principio sí a veces doy gracias que estoy en kinder, porque kinder es como guau muy muy buen ambiente, pero lamentablemente hay situaciones donde uno no se siente parte del equipo como que siente que del area de gestion no hay preocupación hacia sus colaboradores. Asi que eso.

E1: Yo sí me siento parte de un equipo todavía, pero creo que a pulso de nosotras, que cada una se preocupa de acompañar y hacer parte del equipo al otro, pero no es un equipo que estaba planeado que fuésemos, es más de nivel, pero el equipo en general está a cargo de un equipo directivo que no está cumpliendo tu función. Y lo que decían antes yo también he sentido una preocupación pero solo desde Sonsoles, nada más, se nota que su equipo carecen de comunicación puede ser porque no puede ser que estemos formando equipo porque por ejemplo porque si yo tengo una coordinadora académica por ejemplo que estamos viendo que estamos haciendo malabares con la planificación corriendo, a lo mejor en vez de pedir cinco, mejor pido 4 para que alcancemos a llegar con eso y andemos bien con los tiempos, entonces, pero yo como coordinador tengo que dar cuenta de eso si se entera no sé cómo cortar estoy haciendo agua con esto necesitaría gustando harto tú también a lo convenzo con la dirección vamos arreglando no sabes qué no hacemos nosotros estamos con la

cuestión de carrera docente nos decían entregarán propiamente no pero la ponen una que se pueda hacer una semana todavía o sea podía ser como que no sé si de comunicación entre ella o no tan visualizando como estamos pero eso hace que no seamos equipo porque daña sensibilidades, oye estoy cansado, no me entienden, no me comprenden, obviamente que estas cosas que como les decía daña la sensibilidad, y eso que necesito hoy hora al médico entonces por ejemplo a ella ya se le dañó, no siente la confianza no siempre esas ganas de ojo o simplemente regirse por 1 por 1 no sé por un papel para que no haya problemas y entonces todos los que se construyen construido desde las confianzas de estoy aquí el que cuenta conmigo se ha dañando.

E2: Ya yo quería aportar, cuando me sentí equipo, fue cuando tuvimos la carrera docente, van a grabar y pararon todo están siempre y todo sabía y todos se preguntaban y todos tan amigos y ahí te das cuenta cómo es detenerse y focalizarse en las cosas que son importantes, priorizar, como por qué tantas cosas porque no revisar y por como todos creo que todos acá somos excelente trabajadora que tenemos un alto estándar de lo que queremos con los niños eso no me cabe duda entonces como sii es un año excepcional no puedes pedir lo mismo. Y eso como que ya no son pensando como eso fue algo rico eso es como decir oye en verdad todo está bien en verdad todo como te están apañando en verdad todos te están dando buena vibra lo que quieran así pero pero como que eso me dice como que está el potencial como sigue sigue.

E4: Me acordé de algo que estaba pasando que tú misma lo mencionaste en un momento, y es que el equipo de gestión está generando como un sentido de competencia es como este curso lleva 25 tu lleva 5 y eso quizás igual se está traduciendo en que muchas pero como ese técnico no realiza todavía cómo y ese tipo de cosas siempre que el general aunque sólo nos podemos pero puede igual generar como sea valen como que te genera algo como que pucha pero por qué me tiene que comparar si mi tiempo no es el mismo que el de ella una licencia no se sabe entonces creo que eso igual súper por debajo pero igual si está

haciéndome el último tiempo y quizás no se dan cuenta que lo hacen pero sí a lo que se está repitiendo sobre todo esto compartimos para que vean cuántas llevas.

Es en qué ocasiones sientes que las estructuras de liderazgo han influido en tu práctica, por ejemplo en las planificaciones en nuestra motivación con los niños en lo que hacemos diariamente, desde el currículum, base curricular de las planificaciones etcétera en la sala de clase ¿En qué situaciones ustedes han visto que el liderazgo desde la organización o de otros factores, ha influido en ese trabajo curricular?

T4: Voy a ir al grano, formación (ríe) creo que que es un área en la hubiera planificación fuera más clara todo estuviera como en orden , no se daría tanta frustración en los niños, no sé, se podrían escuchar a los 30 niños que es un tema igual cuando se quedan enojado triste creo que ahí está en donde no se cumple, se podría no se cumple al 100% y se podría mejor gracias

E1: La verdad que este año no puedo rescatar nada desde lo pedagógico que no sé Sonsoles, o Daniela me aconsejen desde lo curricular, no han influido en absolutamente nada, menos Macarena que ni siquiera ha revisado las planificaciones, no hay nada que yo te dijera ellas me ayudaron para mejorar mis prácticas, nada. Lo que no me pasó el primer año que sí aprendí mucho. En cuanto a formación lo hemos sacado adelante nosotras, osea, salvandola, salvando estas actividades, porque finalmente es algo a la rapidita tratando de sacarlo. Esto podría ser mucho mejor pero es lo que hay porque si ella no nos entrega con tiempo no podemos hacer mucho. Obviamente va enfocado a los podíamos hacer viendo que teníamos niños en casa niños a casa ya entonces creo que ha sido muy importante entonces creo que si lo hubiera mojado así a la vez pero siento que sea

E4: Era un poco lo mismo que comentas creo que también formación fue un claro ejemplo como de todo lo que no debería haber pasado ojala luminosa cruce que

participen todos que sean muy rica muy entretenida y al final fue todo lo contrario y creo que voy a terminar muy mal si es que nos hubiera hecho esto es nosotras mismas empezará a hacer de nuevo las planificaciones hacer el material y creo que algo que si no sé si perjudica pero entorpece por el flujo natural de de que como lo pedagógico son las planificaciones creo que las planificaciones hasta último no están las guía y encima tu culpa porque supuesto que tú cuando correspondía ahora mismo por ejemplo son los toca trabajar que sumó primero que no tienen claridad nivel académico qué es lo que quieren que trabajemos si es el formato sí es el contenido es como no hágalo usted ya pero no es que mejor no haga eso entonces creo que eso entorpece porque finalmente nos vamos demorando más en planificar no estamos seguros de lo que tenemos que hacer y no hay una línea o sea qué es la transición que queremos para ir a primero lleva la transición ya que va a hacer es el formato es el que es pero no tienen esa esa claridad y por ende a nosotros pues matemáticas por ejemplo y no sé qué pasará con las chicas del lenguaje pero no tienen materia porque quieren total.

T2: Bueno, la falencia obviamente en formación, 100%, (ríe) pero voy a decir algo positivo que a mí me ayudó al menos que fue el tema del curso que nos escucharon que el tema de los cursos que nosotros pedíamos mismo para ti en la en train que yo espero la hora así que negativo es eso y lo positivo buenísimo

E3: Como situaciones hay dos que se han venido arrastrando y siento que perjudican también como mi visión frente al equipo de gestión, osea, si tú me preguntai, esas personas tienen que estar ahí, yo te digo que no, porque no están preparadas y no aportan. Y lo otro que siento que me perjudicó, fue la licencia que me tomé, por dos semanas, y mi primera semana tuve que estar pendiente de los apoderados, classroom, apoderados, etc, fue incrementar mi malstar porque gestión no lo abordó bien. Mandé un correo con mi licencia y me respondieron ay relájate, pero no me puedo relajar, la confianza la quebraron.

E2: Siento que han entorpecido todo mi trabajo, desde el rol de este año que lo han entorpecido todo el rato porque es todo el rato confirmar información todo el rato que dile que lo que se había comprometido enviarlo en bien y eso me a totalmente interferido con mi trabajo como educadora en sala, entonces como mi pega mi E2, me ha costado mucho sacarle al día porque tengo que estar resolviendo otras además que uno termina siendo real no es verdad es que de verdad que no no muchas gracias de todas maneras. Entonces han interferido mucho en mi rol como educadora, no se cumplen los plazos, desde la coordinación del nivel tampoco, entonces eso al final son puros cachos. Y me pasa que ni ellas se dan cuenta de todo lo que interfieren hacia abajo, no se dan cuenta, de que su liderazgo ya sea como sea, afecta a los demás.

T3: Primero formación no o sea debe si no hubiese sido se arreglaron la planificación o sea no se arreglaron se hicieron, porque no había nada hecho si no hubiese sido por eso, osea mal, horrible. Segundo las derivaciones, como decía la E2, tengo un niño derivado desde el primer semestre y nada lleva 3 semanas que no que no ha ido al colegio que es un caso complicado, llegué así fue como la Dani llamó? Y ella como ¿ay faltó? Tengo otro caso que también hubo una situación hace como 3 semanas y la Dani haciendo esperar al apoderado o sea que te deja plantada que que no se conecta, osea no están ni ahí, mi principal pregunta es de verdad disculpeme, cómo le pagan tanto a una mujer que no hace nada, osea qué está pensando donde se ve el el bienestar de los niños porque ella se tiene que encargar de eso y eso o sea la Daniela entorpece mucho lo que lo que hay que hacer no no has hecho su pega, no no tiene ni idea de lo que hay que hacer no tienes nada de nada. Del equipo de gestión Daniela no hace la pega, y si no fuera por todas nosotras, qué hubiese pasado, los apoderados hubiesen estado más molestos aún, preguntan, qué hacen en formación, por qué mi hijo no participa nunca.

E2: Que eso que decía como que es torpe se todo el trabajo para abajo y que general el trabajo en general me pasa que en desde el liderazgo como que no no hay como una disposición a asumir errores entonces como no se asumen errores uno tiene que ir es para que las cosas funcionen entonces eso y ojo estarlo como liderazgo en general porque en realidad cada una de sus roles como en mayor o distintas medidas o sea no puedo comparar formación con lo que es inclusión porque no es lo mismo hablando como de liderazgo en general como que siento que no existe esa disposición de asumir errores y cuando uno se equivoca es como muy rápido en en decirte oye te equivocaste entonces siento que esa generado cómo hacerlo CD oye no ustedes se equivocaron no ustedes también se equivocaron no quieren no suma a nadie eso era como el extra, gracias.

T4: Claro vemos lo vemos también acá en en la misma educación que se hizo con formación que se colocó a la Pauli pero la bolita también tiene un rol importante en el colegio entonces también hay algo que de acá para colocar acá pero las finales por qué porque se porque la persona que sigue de líder sigue siendo el líder acá y la Dani sigue información pero resta en sus cosas de psicóloga del colegio que también también o sea tampoco viene y se gestiona por otra psicóloga de que tenga y cumpla sino que tenemos una persona le sacamos el 25% para que abastezca a un lugar 25 en otra y acá pero como por trozo y en las finales no se da el 100 pero yo creo que pasa personas y no destinamos roles habilidades.

Queridas, ahora vamos con la última pregunta ¿Qué cosas se les ocurriría a ustedes como para poder cambiar esto y que sean mejor, desde las estructuras de liderazgo en nuestro ciclo?

E1: Creo que a lo mejor, no sé, la que tiene que tomar la batuta es Sonsoles, con su equipo, yo no no concibo que no se dé cuenta eh cómo que quería yo a lo mejor le diría, despierta, mira no sé bien, y tiene que ver con el liderazgo a lo mejor mal hecho y ver cuánto permito cuánto que porque yo decía que siempre

tienen la razón ellas, si ella lo olvidó, fue porque yo no le recordé y te responsabilizan a ti cuando no es tu responsabilidad, y eso pasa mucho con las cosas con la Dani y yo digo pucha, nadie se dará cuenta que no están haciendo bien las cosas entonces yo creo que más que cambiar a la Dani o a la Maca, porque a lo mejor ya tomaron esto y ese algo bueno siempre fueron así, pero yo creo que es Sonsoles quién tiene que tomar decisiones porque esto ya no funciona, yo creo que más que hacer con nosotras final de la pelota porque finalmente el equipo más está funciona arriba tiene una cabeza y se tiene que y creo que ahí el el hostel nuevamente la responsabilidad pero de verdad a la que si le compete a ella que es vigilando se monitoreará

E2: Priorizar, evaluaciones a jefatura, porque a fin de año fue la primera vez que se hacía, y que yo no puedo creer que nunca se había hecho porque se retroalimentan entre ellas, funcionan como islas perdóneme uno llevaba lo que pasa es que la pandemia hizo que todo se diera entonces siempre que esto como el priorizar el la evaluación como en el fondo hacia arriba y también tener estos espacios como escuchar real como perfectamente se podrían hacer Focus a los equipos para saber qué pasa y hacerse responsable de esa red porque nosotros no dicen y si muestra encuesta de bienestar socioemocional pero nos tenemos que hacer responsables de las respuestas sin preguntas no las preguntas que nos hacen como si voy a preguntar oye cómo se llama esto cómo está responsable de tomar lo que es lo que se puede trabajar y podemos que eso sea lo que se pregunte si hay algo que no se puede transar y que no tienen que tomar porque lo dicen ok pero no nos pregunte entonces hace como eso siento priorizar evolución hacia arriba y como una escucha real en en lo que como que los equipos que sólo siento que no no está ahora.

E4: Era lo mismo en relación a priorizar, en ponerse metas que sean claras para ella o sea situado a ser la coordinadora académica y yo sé que no te no puede porque quizás es súper poco viable revisar una unidad completa ok, pero tienes que tener revisadas algo al momento de la retro, y que sean claras con su con su

meta que ellas tengan la cita van a decir no es que de formación van a mandar el Plan General para que lo pongan porque no lo tengo así es que entonces si le pusiste una meta que no cumplió y que las va a ser claras y que no sea algo como tan ambicioso de querer a alguien a tantas cosas siempre no se llega a ninguna parte.

T3: En primer lugar evaluación de desempeño, osea lo primero que hay que hacer una evaluación de desempeño, cachai, y así como la Maca nos hace plantearnos objetivo a principio de año que el seguimiento y por qué no lo puede hacer ella también sí también es parte del equipo no por ser del área de gestión no tienen que ser evaluadas. En segundo lugar plantearse objetivos que que ella tiene que o sea que ella debe tener para el año. Y en tercer lugar la capacitación del líderes porque si bien son líderes capacitación si quiere como yo le diga así como un líder es aquí un líder es allá yo creo que es eso o sea yo creo que con eso quedaría de desempeño, planteamiento de objetivos y capacitación de líderes.

E1: Cuando dicen evaluación salieron trasquiladas si o si, lamentablemente salieron mal evaluado y ahí tienes con este resultado vemos que algo cambió pero a lo mejor más claro ya sé que se habrá planteado pero no puede que diga yo este año vi un cambio, pero no sé por qué no te visualizo o sea estamos como peor entonces cuál es la información que llega y qué se hace con esa información porque no se hizo nada.

E3: Yo un poco como complementar, porque nos vamos a llenar de remediales, pero cuantas oportunidades vamos a dar, la Maca ha tenido falencias desde el primer año, pucha yo no sé mucho de esto pero hagámoslo así, solo estoy hablando desde lo profesional no personal, osea hay que poner un límite, si somos amigas onda te amo con la vida, pero en lo profesional hay que tomar decisiones.

E2: Se me olvido el que me quede demasiado pegada como sí eso lo que ella dice (ríe) . Pero ya, emm delimitar los roles y evaluar si cumple o no, tengo que confirmarlo total S y revisar eso eso no se está revisando en ningún lado y si está

de acuerdo lo podemos seguir hasta el fin del tiempo en año 2030 esperando que las cosas funcionen y siento que este año si se vio insisto antes eran islas pero este año existe vio y según yo lo que sí sería según yo si se hace una evaluación desempeñó el problema es que entre ellos a eso.

Les agradezco mucho su tiempo y su disposición durante este focus group. La idea es mostrar los resultados de esta investigación y que nos sirva para nuestra labor docente en el colegio.

Muchas gracias

Todas: Gracias a ti, nos vemos, muchas gracias.