



SEXTO CONGRESO INTERDISCIPLINARIO  
DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN  
2024

PUCV  
LIDERES  
EDUCATIVOS

CiAE  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
AVANZADA EN EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD DE CHILE

# Desafíos para el liderazgo de directoradas de educación inicial: Aprendizajes desde la experiencia chilena

María José Opazo Pérez (Centro de Investigación Avanzada en Educación, Universidad de Chile)  
Fabián Campos Vergara, Isabel Zett Sabioncello y Sofía Chávez Rojas (Centro Líderes Educativos, Pontificia  
Universidad Católica de Valparaíso)

Santiago, 2024

# Introducción

La educación inicial ha sido reconocida como un factor clave en el **desarrollo de los niños en sus primeras etapas de la vida** (Bowman, Donovan, & Burns, 2001; Shonkoff & Phillips, 2000), junto con otros beneficios asociados con su papel en la **disminución de las desigualdades sociales** (Heckman & Masterov, 2007; Noboa & Urzúa, 2010).

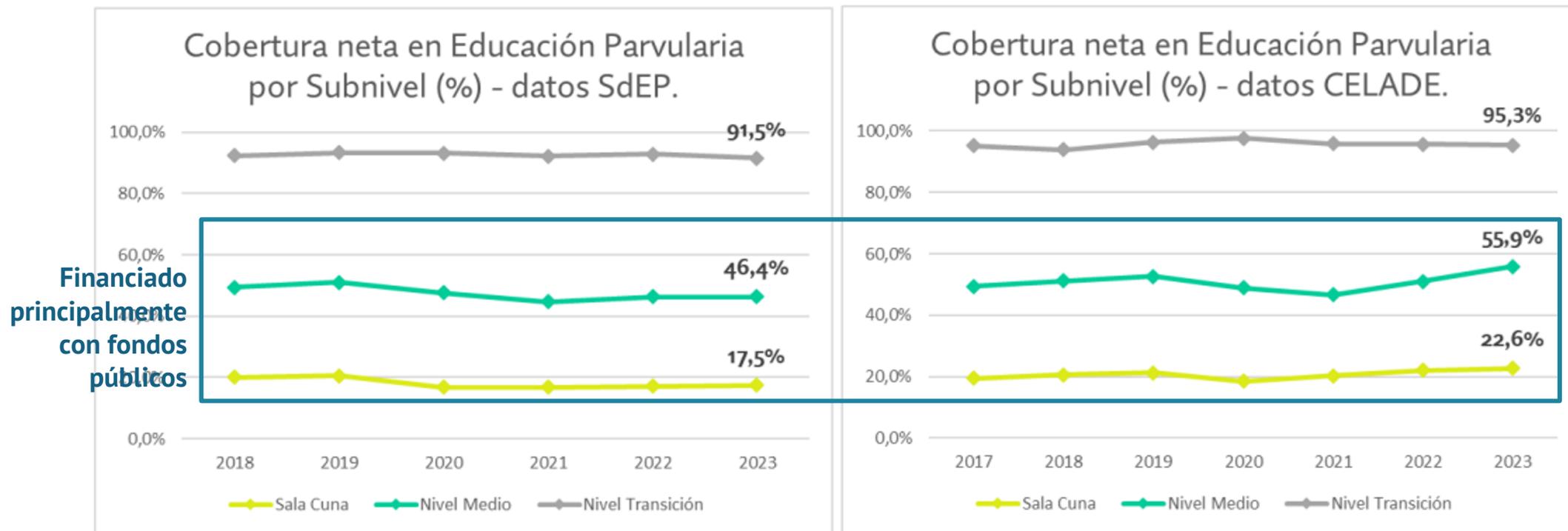
Si bien no existe consenso en la literatura internacional sobre lo que significa brindar educación inicial de calidad, se ha destacado el papel de las directoras porque, a través de sus **prácticas de liderazgo**, pueden fomentar ambientes laborales en las comunidades educativas que puedan contribuir a **generar espacios de aprendizaje favorables para los niños** (Siraj-Blatchford y Manni, 2006). Por esta razón, el tema del liderazgo en este nivel educativo ha cobrado especial relevancia.

La evidencia sobre este tema existe principalmente en relación con la educación escolar, siendo la educación inicial menos explorada (Hujala et al., 2016). Además, la evidencia en América Latina sobre el liderazgo en el contexto de la educación inicial es escasa (Cabrera-Murcia, 2021; Opazo et al., 2022; Vargas y Sepúlveda, 2023; Falabella et al., Opazo et al., 2023; Zett et al., 2023; Zañartu et al., 2023; Zett et al., 2024; Guerra et al., 2024).

# Introducción

En Chile la educación parvularia se agrupa en:

- Salas cuna: niños de 6 meses a 4 años.
- Jardines infantiles: niños de 4 y 5 años.
- Niveles de transición: niños de 4 y 5 años, ubicados en escuelas.



Fuente: SdEP (2023) y INE (Base CENSO 2017).

Fuente: SdEP (2023) y CELADE (año 2024).

# Introducción

Las instituciones que brindan Educación parvularia se agrupan en:

- Jardines infantiles administrados por la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y Fundación Integra (Ministerio de Educación, 2001). A esos establecimientos asisten niños desde los 6 meses hasta los 4 años.
- Existen organizaciones como universidades, entes no gubernamentales y municipios que administran centros de Educación Parvularia a través de un acuerdo de transferencia de fondos con JUNJI (VTF) o Fundación Integra (CAD).
- La educación inicial también se imparte en las escuelas: son gestionadas por los municipios o por organizaciones privadas, financiadas públicamente por el Estado a través de vales para los niños que asisten a los jardines y al preescolar, es decir, niños de 5 a 6 años.
- También existen jardines privados, aunque en menor proporción.

Habitualmente en los jardines infantiles chilenos hay: un/a director/a, que dirige el centro; educadores/as de párvulos, que planifican e imparten experiencias pedagógicas a los niños, y técnicos en educación parvularia, una persona que los asiste en el día a día. En las escuelas, en lugar de un/a director/a, en algunos casos hay coordinadores académicos de educación inicial, que dirigen la educación infantil en la escuela.

En este escenario, este simposio aborda las siguientes preguntas: ¿Qué sabemos sobre el liderazgo en educación inicial en Chile? ¿Cómo se relaciona esta evidencia con la literatura internacional? ¿Cuáles son los principales desafíos identificados? Para discutir y responder estas preguntas, el simposio se organiza de la siguiente manera:

- Los líderes de educación inicial fortalecen la relación con las familias: Tres casos ejemplares de Chile.

María José Opazo Pérez

- Prácticas de liderazgo en los jardines infantiles: Un debate entre capacidades, importancia y urgencia.

Fabián Campos Vergara

- "En educación todo cambia": Como directoras lideran el ingreso de la educación inicial al Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Chile.

Isabel Zett Sabioncello

- Participación de directoras de jardines infantiles chilenos en asociaciones profesionales: Fortalecimiento de su profesionalismo.

Sofía Chávez Rojas



SEXTO CONGRESO INTERDISCIPLINARIO  
DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN  
2024

PUCV  
**LIDERES**  
EDUCATIVOS

**CiAE**  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
AVANZADA EN EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD DE CHILE

# Los líderes de educación inicial fortalecen la relación con las familias: Tres casos ejemplares de Chile

María-José Opazo, Marcela Pardo, Daniela Figueroa (Universidad Finis Terrae), Loreto de la Fuente, Xavier Vanni , Juan Pablo Valenzuela & Mario Uribe (Universidad Diego Portales)  
Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE)  
Universidad de Chile

Santiago, 2024

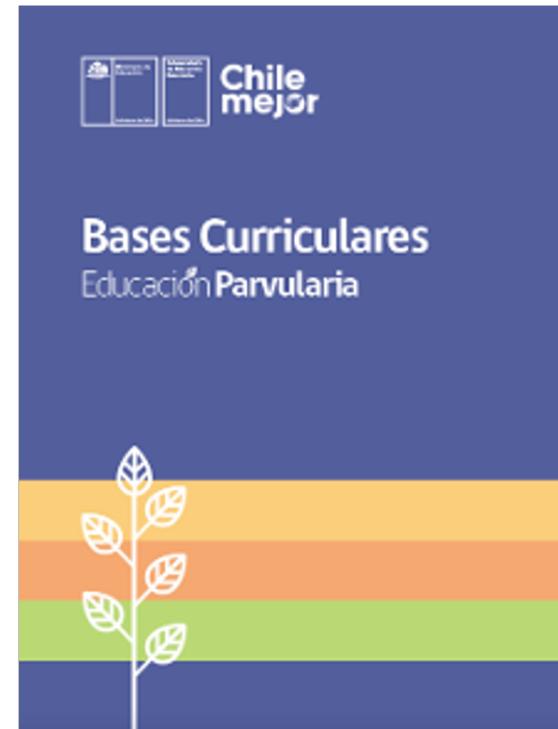
# Introducción

Este capítulo de libro -en revisión- busca contribuir al conocimiento sobre liderazgo en educación parvularia describiendo el caso chileno, específicamente respecto a uno de sus factores más significativos: la relación de los líderes con las familias.



# Antecedentes

- ❑ Las Bases Curriculares de la Educación Parvularia:
- ❑ Orientaciones para Promover la Participación e Involucramiento de las Familias Educación Parvularia  
(estos instrumentos están más enfocados en las educadoras que en las líderes del nivel).
- ❑ El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo en Educación Parvularia



2018



2022



# Antecedentes - ¿Por qué estudiar el liderazgo en relación a las familias?

- ❑ Son los **primeros educadores** de los niños; son sus “socios”, en la búsqueda de los mismos objetivos educativos (OECD, 2017). Trabajar con ellos sobre esa base, ha mostrado efectos significativos en el lenguaje, la cognición y la autoestima de los niños (Sylva et al., 2004).
- ❑ Las **relaciones estrechas y significativas** se mencionan en la bibliografía como prácticas efectivas de los buenos líderes en educación parvularia (Rodd, 2006).
- ❑ Mediante estas prácticas de liderazgo eficaces, los líderes promueven la participación de la familia más allá del típico apoyo que los padres y las madres prestan al centro educacional. Por el contrario, está más relacionado con un **compromiso en el proceso de toma de decisiones**, por lo que no sólo hay un intercambio de información entre los padres y el directivo, sino también, todas las partes contribuyen a la educación de los niños en una relación mutua y de colaboración (Siraj-Blatchford & Hallet, 2014; Santibañez et al, 2022).

# Objetivos y pregunta de investigación

- ❑ Explorar **cómo los líderes de educación parvularia promueven la participación de la familia** en los procesos educativos de los niños, especialmente en el escenario actual, donde las familias tienen una creciente diversidad tanto en las sociedades industrializadas como en las sociedades en desarrollo (Corsaro, 2018, p. 91).
- ❑ A estas nuevas familias se han sumado también familias inmigrantes, por lo que los entornos de educación parvularia son ahora **más diversos en cuanto a su composición**. Desde una perspectiva antropológica, la evidencia ha demostrado que los padres tienden a asumir que los niños aprenderán sobre su cultura de manera autónoma, sin que se les enseñe, por lo que suelen adoptar una postura de no interferencia y no se involucran mucho con lo que sucede en las escuelas (Lancy, 2022, p. 355).

# Metodología

- ❑ Enfoque cualitativo - Estudio de caso
- ❑ Se identificaron ejemplos de centros educativos en los que sus líderes mostraran un desempeño sobresaliente.
- ❑ Así, el equipo de investigación se puso en contacto con 13 proveedores nacionales de educación parvularia para pedirles sugerencias de centros en los que sabían que se estaban llevando a cabo buenas prácticas de liderazgo conocidas.
- ❑ Finalmente, la muestra intencionada consistió en tres centros educativos, cuyos casos presentaremos hoy.
- ❑ Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas a:
  - Directores de los centros educativos
  - Educadoras de párvulos
  - Técnicos en educación parvularia
- ❑ (N=21)



# Resultados

## **Escuela Irma Salas:** *Aprovechando la diversidad cultural*

- Gran porcentaje de familias mapuches
- Trabajo entre la familia (padres, madres, abuelos) y una educadora tradicional mapuche, propiciado por la directora

## **Jardín infantil Amanda Labarca: Una visión compartida**

- Proceso de reflexión colectiva para definir el sello del jardín.
- Desarrollo de estrategias para incluir a familias haitianas que no hablan español

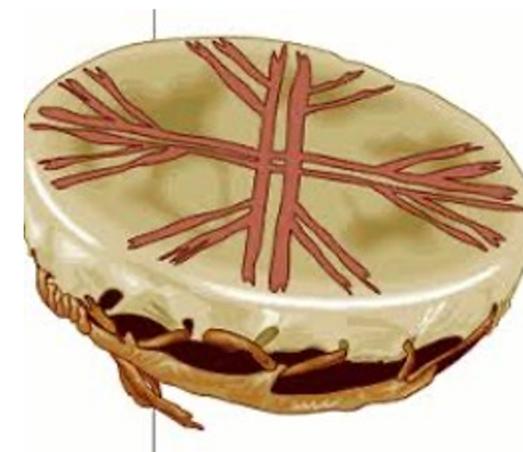
## **Jardín infantil Leopoldina Maluschka:** *Proyecto de rescate cultural*

- Reconocimiento de los valores culturales de las familias
- Proyecto que rescata la historia del pueblo

# Resultados

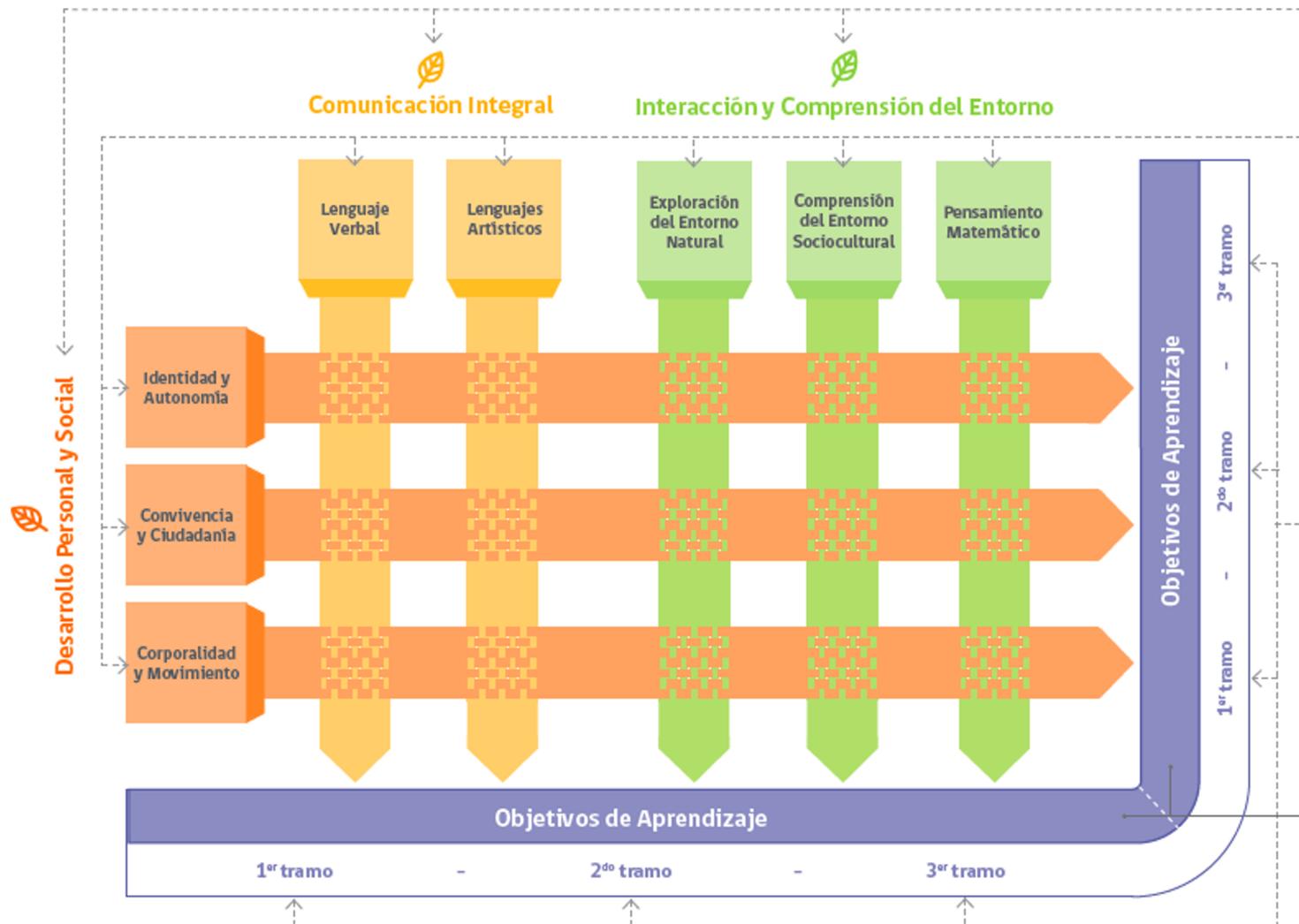
## Ejemplo: Escuela Irma Salas: Aprovechando la diversidad cultural

•Ella [educadora tradicional mapuche] les tocaba el kultrung, les enseñaba vocabulario y le dije a la tía María: -"¿Usted no tenía una ruka?", -"Si po' tía, yo tengo una ruka implementada", - "¿Será que esa ruka resista la cantidad de niños que tenemos? ¿Nosotros podemos hacer?", - "Ya", y empezamos a gestionar, a organizar esto con la técnico y la educadora tradicional una visita a la ruka (...) y partimos a la ruka, y cuando llegamos a la ruka la tía María que nos estaba esperando, es que era ultra maravillosa, una ruka que la tenía con fuego, porque eso yo quería que los niños vivenciaran, habían hecho ellos sus cantaritos de greda, pero había que conocer el proceso de cómo se cocían, y ella tenía el fuego preparado y ahí nos sentó, cada uno llevó su cantarito que había hecho de greda en la sala y los fuimos a cocer, y ella nos enseñó allá cómo se cocía, y mientras se cocían nuestros cantaritos, fui con algunas mamás, llevamos sopaipillas, carne de caballo, muday que nos estaba esperando la tía, e hicimos un misaun que le llamamos, después de eso, sacamos los cantaritos con todos los niños ahí(...) ahí hicimos una rogativa de agradecimiento, tocó el kultrung ella, el esposo tocó la trutruka, nosotros ayudamos con lo que más podíamos, porque los niños tocaban un poco, les pasaron trutruka y todo [Coordinadora de ciclo de la escuela].





# Implicancias en el aprendizaje de los niños



□ Bases Curriculares de la Educación Parvularia (2018)

# Resultados

- El **núcleo de identidad y autonomía** promueve que los niños desarrollen un sentido de pertenencia y reconozcan la diversidad cultural como parte de su identidad.
- La autonomía en los niños se refuerza cuando se les permite ser protagonistas de su aprendizaje en ambientes que respetan su diversidad y fomentan su participación activa.
- El núcleo de identidad y autonomía busca que los niños aprendan a valorar la diversidad y a desarrollar una autoimagen positiva, independientemente de sus orígenes o experiencias personales.

# Discusión

- ❑ Las prácticas descritas están en línea con lo estipulado en los documentos de política pública del nivel.
- ❑ Algunas expresiones muestran que los líderes analizan el entorno con escucha activa, reconocimiento e interpretación de realidades diversas y desarrollo de iniciativas que involucran nuevos recursos, espacios de participación e integración que promueven la equidad y la inclusión, aspectos altamente valorados y descritos en la literatura como ejemplos de liderazgo positivo.
- ❑ Por tratarse de casos, no podemos hacer generalizaciones a partir de ellos.
- ❑ Sin perjuicio de lo anterior, este estudio representa un importante punto de partida para conocer e indagar específicamente en el tema del liderazgo y cómo los líderes fortalecen las relaciones con las familias.

# Bibliografía

- Corsaro, W. A. (2018). *The Sociology of Childhood* (5th ed.). SAGE Publications.
- Lancy, D. F. (2022). *The Anthropology of Childhood. Cherubs, Chattel, Changellings* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- OECD. (2017). *Starting Strong 2017: Key OECD indicators on early childhood education and care*. OECD Publishing.
- Rodd, J. (2006). *Leadership: An Essential Ingredient or an Optional Extra for Quality Early Childhood Provision?*
- Santibáñez, D., Gubbins, V., & Villagrán, L. (2022) *La improbabilidad de la participación parental en escuelas de educación parvularia: propuesta de un dispositivo conceptual*. *Revista Educación Universidad de Costa Rica*, 46 (1), <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.45287>
- Siraj-Blatchford, I., & Hallet, E. (2014). *Effective and Caring Leadership in the Early Years*. SAGE Publications.
- Subsecretaría de Educación Parvularia. (2018). *Orientaciones para Promover la Participación e Involucramiento de las Familias Educación Parvularia*
- Subsecretaría de Educación Parvularia. (2019). *Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia*. Ministerio de Educación.
- Sylva, K., Melhuish, E., Sammons, P., Siraj-Blatchford, I., & Taggart, B. (2004). *The Effective Provision of Pre-school Education (EPPE) Project: Findings from pre-school to end of key stage 1*. Department for Education and Skills.
- Vincent, C. (2012). *Parenting: Responsibilities, risks and respect: an Inaugural Professorial Lecture*. Institute of Education, University of London.



SEXTO CONGRESO INTERDISCIPLINARIO  
DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN  
2024

PUCV  
LIDERES  
EDUCATIVOS

CiAE  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
AVANZADA EN EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD DE CHILE

# **“En educación todo cambia”: Cómo directoras lideran el ingreso de la educación inicial al Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Chile**

Isabel Zett Sabioncello, Fabián Campos Vergara y Sofía Chávez Rojas (Líderes Educativos, PUCV)  
María-José Opazo Pérez (CIAE, Universidad de Chile)

Santiago, 2024

# Introducción

- La pandemia de COVID-19 generó un período de incertidumbre generalizado.
- En Chile, esta situación implicó diversos desafíos para el **liderazgo de las directoras de jardines infantiles públicos**.
- En paralelo a esto, el nivel de educación inicial en Chile ha sido objeto de múltiples transformaciones institucionales (por ejemplo, el año 2021 ingresa de forma piloto al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, SAC)

Dado el contexto de reforma institucional y la construcción de sentido de esta reforma en los jardines infantiles chilenos, este estudio buscó responder: **¿Cómo las líderes abordan los desafíos de la nueva institucionalidad en el período post-pandemia?**

# Referentes Teóricos

Diferentes estudios han relevado la tradición de **liderazgo distribuido** en los establecimientos de educación inicial, así como su carácter participativo y holístico, con una tradición menos jerárquica de liderazgo en este nivel educativo (Beaudin, 2021; Hallet, 2013; Heikka y Waniganayake, 2011; Rodd, 2015).

## **Nueva institucionalidad** de la educación parvularia:

- 2011, creación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC)
- 2015, se fortalece la institucionalidad del nivel con la creación de la Subsecretaría de Educación Parvularia y la Intendencia de Educación Parvularia, que asumen los roles de diseño de política y de fiscalización respectivamente, iniciando sus funciones en 2016
- 2017 educadoras de párvulos ingresan a la carrera docente.
- 2018 a 2021 creación de referentes públicos (Bases Curriculares, EID EP, MBE EP, MBDL EP)

## **Construcción de sentido** o Sense-making

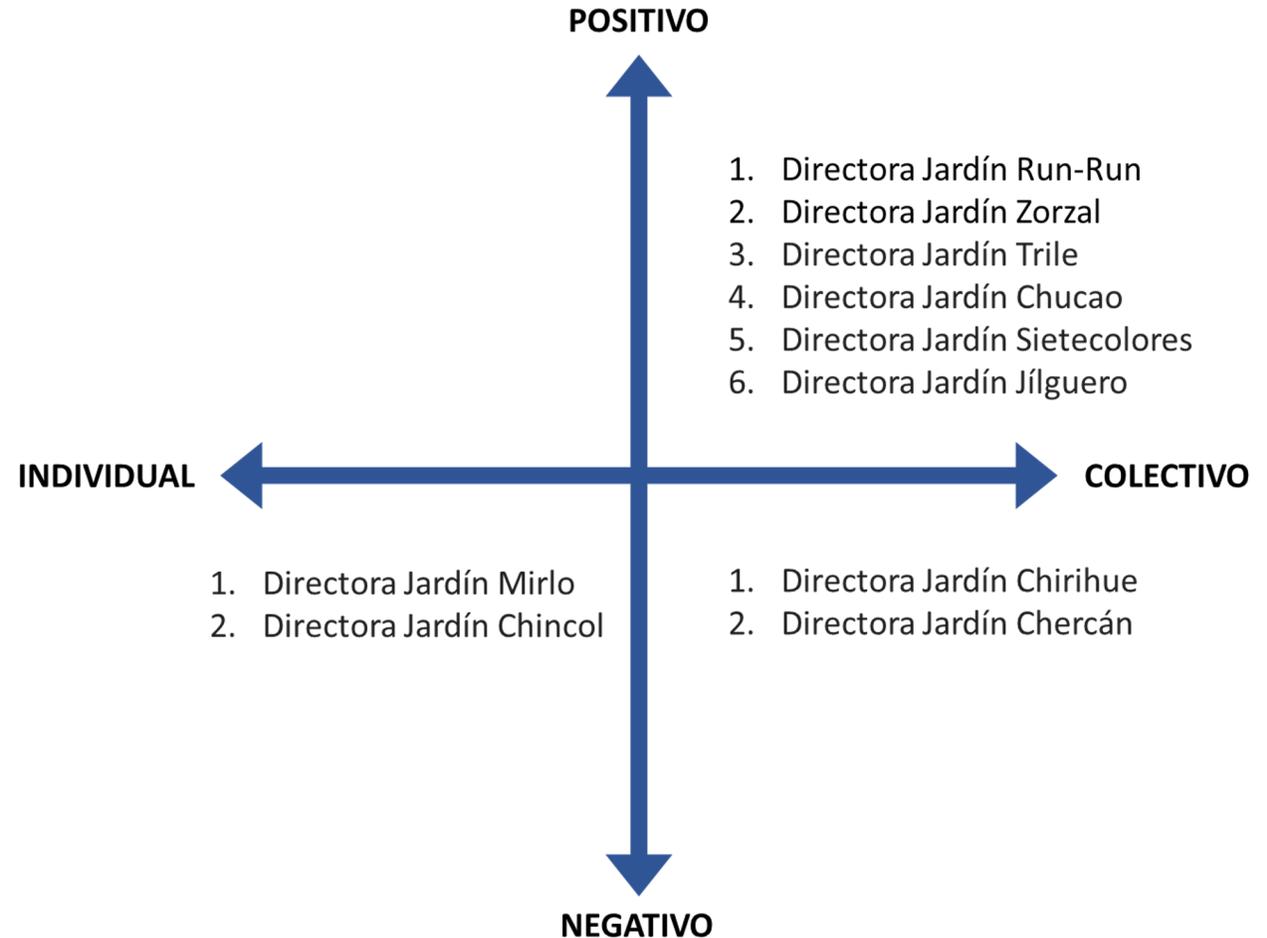
# Metodología

- Estudio cualitativo.
- Participantes: 10 directoras de jardines infantiles pertenecientes a la JUNJI de distintas regiones del país.
- Entrevistas semiestructuradas implementadas el 2023.
- Método de análisis de contenido (Krippendorff, 2012; Schreier, 2013).
- Todas las participantes del estudio firmaron consentimientos informados, enviados por correo electrónico.

Participante	Edad	Años de experiencia total	Años como directora	Años como directora en el jardín	Matrícula de niños de su jardín	Cantidad de agentes educativas en su jardín	Tipo de jardín	Región
Directora Jardín Chincol	44	20	7	7	48	13	AD	Valparaíso
Directora Jardín Run-Run	39	13	3	2	100	21	AD	Bío Bío
Directora Jardín Trile	33	10	5	2	150	34	AD	Bío Bío
Directora Jardín Sietecolores	34	10	10	5	41	5	AD	Maule
Directora Jardín Zorzal	35	14	3	1	70	20	AD	Valparaíso
Directora Jardín Chucao	48	20	18	13	20	6	VTF	Los Ríos
Directora Jardín Chercán	49	23	11	11	52	12	VTF	Araucanía
Directora Jardín Chirihue	40	15	14	13	60	16	VTF	Coquimbo
Directora Jardín Mirlo	44	20	8	7	60	16	VTF	Metropolitana de Santiago
Directora Jardín Jilguero	44	20	4	4	46	10	VTF	Metropolitana de Santiago

# Resultados

El análisis realizado da cuenta de **tres formas diferentes** en que las directoras entrevistadas han abordado el desafío de la nueva institucionalidad en sus jardines infantiles.



## Resultados

### Cuadrante 1 / Positivo - Colectivo

- *(...) en educación todo cambia, y nosotras tenemos que estar abiertas a todos esos cambios y creo que si hay una fiscalización, si vienen a un acompañamiento, si vienen a observar el aula, las prácticas pedagógicas, nuestro trabajo como profesionales, como agentes de la educación, creo que se vive de manera natural y bienvenido todo lo que sea favorable para el crecimiento individual, profesional y colectivo, en comunidad (Directora Jardín Chucao, VTF).*
- *Nosotros lo que siempre hemos hecho, que empezamos desde que tuvimos la autoevaluación del modelo de gestión, cada una lidera una dimensión, entonces ya no es sólo mi responsabilidad sino que todo el equipo lidera una dimensión y va visualizando las estrategias, (...) porque aquí lideramos todas, las educadoras y las técnicas (Directora Jardín Sietecolores, AD).*



## Resultados

### Cuadrante 3 / Negativo - Individual

- *No hubo una previa para esto, no hubo tampoco una explicación. No, nada, sino que “chiquillas, viene esto y hay que hacerlo” y era para ayer, entonces, hay que ver los webinars para poder interiorizarte un poco de cómo hay que hacer, qué hay que hacer, qué evalúa, qué sirve, para qué, pero no hubo una explicación, yo no sé si fue producto de que estábamos en la pandemia, pero no, no se nos preparó, la verdad (Directora Jardín Mirlo, VTF).*
- *Al final, por responder a algo que está pidiendo el Ministerio de Educación, que son tantos documentos y tanta cosa, dejamos de lado lo principal que son nuestros niños, entonces al final en vez que tengan, no sé, a cuatro funcionarias dentro de la sala, dos que tengo con licencia, la otra que la tengo que sacar pa que rellene un papel de comité o sea parte de un comité, y al final los niños, los niños parece que ya no son lo primero (Directora Jardín Chincol, AD).*

## Resultados

### Cuadrante 4 / Negativo - Colectivo

- *Todas las cosas están al día, se cumplen, pero para mí algo mecánico no sirve mucho. Si vienen a supervisar, a fiscalizar, maravilloso, está todo, pero te estoy hablando de la calidad de persona que tienes ahí haciendo los papeles, lo va a hacer mecánico sólo para cumplir, yo no encuentro que sea bueno (Directora Jardín Chirihue, VTF).*

## Discusión y conclusiones

- En línea con los planteamientos de Coburn (2005) respecto a los factores que intervienen en los procesos de construcción de sentido, las directoras del estudio que tienen una valoración positiva, median la comprensión que educadoras y técnicos tienen sobre las reformas en educación parvularia, a partir de sus experiencias previas de trabajo con el modelo de gestión de JUNJI y su valoración actual de la nueva institucionalidad.
- La literatura ha mostrado también que la construcción de sentido es un proceso colectivo que ocurre en la interacción social (Coburn, 2005), lo que lleva a que muchas veces se generen nuevas formas de organización (Ganon-Shilon & Schechter, 2017). Esta situación la pudimos evidenciar en uno de los casos *positivo-colectivo*, donde la directora tiene una alta valoración del ingreso al SAC, porque favoreció el involucramiento de las técnicas en este proceso.

## Discusión y conclusiones

- Por otro lado, aquellas líderes que valoran negativamente la nueva institucionalidad, visualizan los requerimientos del SAC como una carga de trabajo adicional, que es incompatible con las condiciones organizacionales de sus jardines.
- Las directoras del grupo *negativo-individual*, movilizadas por la rendición de cuentas, terminan ellas ejecutando todos los requerimientos que demanda el SAC, alejándose del propósito participativo con foco en la mejora continua que busca esta reforma, dejando de lado también el carácter colaborativo característico del liderazgo en educación parvularia.

## Discusión y conclusiones

- No obstante desde los organismos responsables se favorecieron procesos de inducción masivos sobre la nueva plataforma donde se registran las distintas etapas y herramientas asociadas al SAC, la manera en que esta información era recibida por las líderes y posteriormente difundida con sus respectivos equipos quedó supeditado a las condiciones, recursos, habilidades, disposiciones y saberes disponibles en cada jardín infantil.
- Los resultados muestran que la mayoría de las directoras tiene una visión positiva del proceso, viéndolo como una oportunidad de aprendizaje, construyendo sentido con su equipo pedagógico. No obstante, algunas directoras dan cuenta de experiencias más bien negativas, en donde los nuevos requerimientos son trabajados de forma mecánica, sin entender el sentido que traía consigo esta reforma, o de forma solitaria, sin involucrar al equipo pedagógico.



SEXTO CONGRESO INTERDISCIPLINARIO  
DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN  
2024

PUCV  
LIDERES  
EDUCATIVOS

CiAE  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
AVANZADA EN EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD DE CHILE

# Prácticas de liderazgo en los jardines infantiles: Un debate entre capacidades, importancia y urgencia

Isabel Zett Sabioncello y Fabián Campos Vergara (Líderes Educativos PUCV)

Sergio Galdames Poblete (Universidad de Santiago de Chile)

María-José Opazo Pérez (CIAE Universidad de Chile)

Santiago, 22 de octubre del 2024

# Propósito de este estudio

- Considerando el reciente interés internacional y en Chile, por desarrollar a las directoras de jardines infantiles como líderes, el propósito de este estudio fue **conocer cómo las directoras entienden e implementan su rol.**
- En base a un set de **18 prácticas de liderazgo en educación parvularia**, les pedimos a las directoras de JI que ordenaran de mayor a menor estas prácticas para poder responder:
  - ¿Qué **importancia** tienen estas prácticas de liderazgo en su trabajo diario?
  - ¿Con qué **frecuencia** implementan estas prácticas de liderazgo en su trabajo diario?
  - ¿Qué prácticas de liderazgo se sienten las directoras más y menos **preparadas** para implementar en su trabajo diario?

# Metodología

- ❑ **Estudio cuantitativo.**
- ❑ **Instrumento: Cuestionario prácticas de liderazgo en educación parvularia**

Se construyó un cuestionario, basado en el que desarrollaron Aubrey, C., Godfrey, R., & Harris, A. (2013). How do they manage? An investigation of early childhood leadership. Educational Management Administration and Leadership, 41(1), 5-29

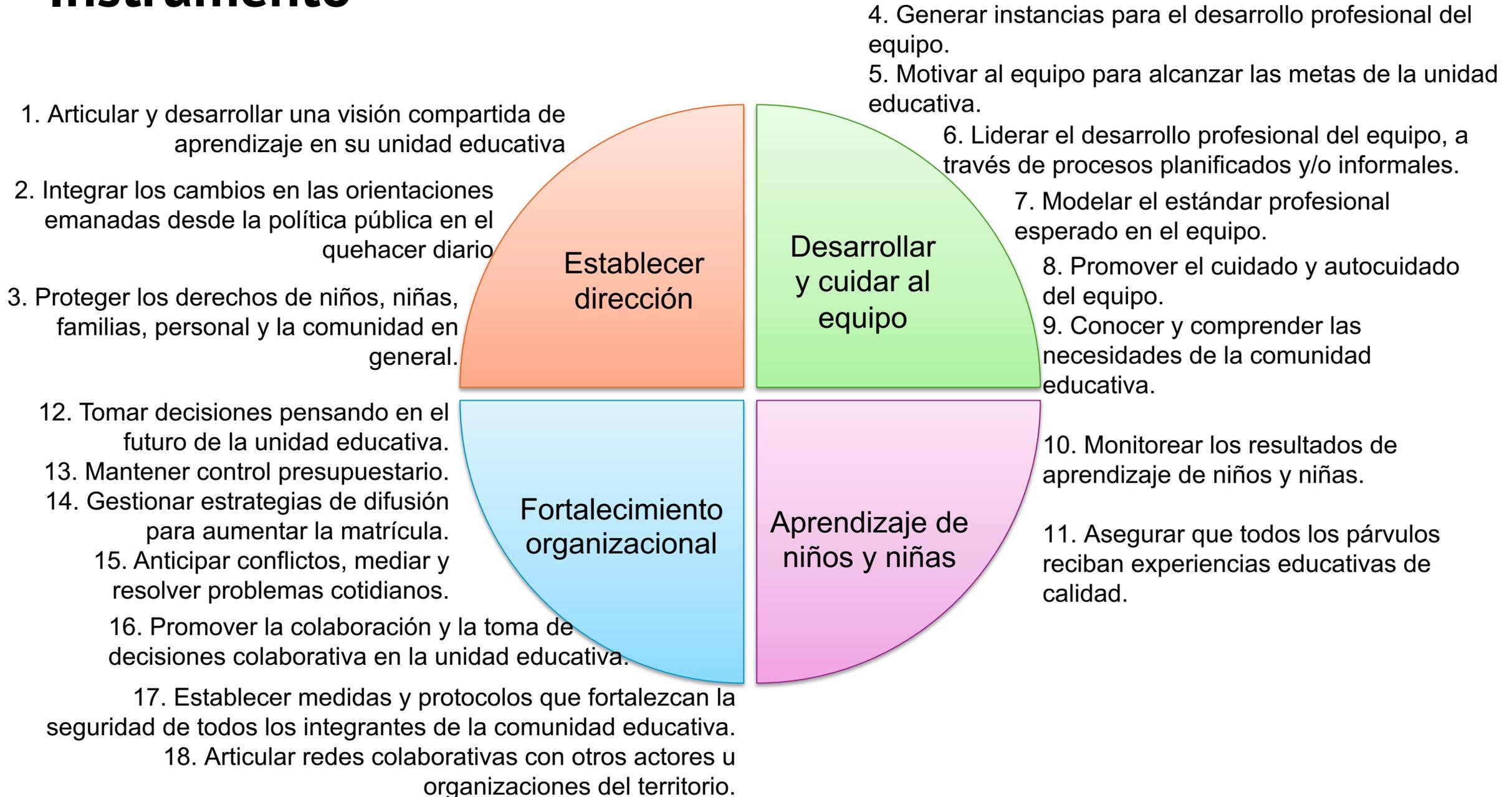
Se validó el cuestionario con dos académicos expertos chilenos en liderazgo en educación parvularia, así como una directora destacada de jardín infantil. Se pasó de 22 a 18 prácticas de liderazgo.

**Se invitó a directoras de jardines infantiles a ordenar estas 18 prácticas clave de liderazgo en educación parvularia, de acuerdo con tres dimensiones independientes: importancia, frecuencia y capacidad.**

- ❑ **Importancia:** se buscó conocer la significancia que tiene esa práctica en el trabajo de cada líder.
- ❑ **Frecuencia:** se buscó conocer qué prácticas se realizaban en el trabajo cotidiano en el jardín.
- ❑ **Capacidad:** se buscó identificar las prácticas que las líderes sentían mayor o menor dominio.

- ❑ **Participantes:** Se invitó a participar de este estudio a 129 directoras de jardines infantiles pertenecientes a la JUNJI participantes de un programa de alcance nacional de formación en liderazgo en educación parvularia. **86 directoras respondieron el instrumento.**

# Instrumento



# Resultados

- ❑ Se presentan los resultados agrupados por las siguientes categorías: 1) importancia, 2) Frecuencia y 3) Capacidad.
- ❑ Para cada categoría, se presentan las 6 prácticas rankeadas con la puntuación más alta.

# Resultados

## 1. Importancia

Práctica	Dimensión	1	2	3	4	5	6	Score
Proteger los derechos de niños, niñas, familias, personal y la comunidad en general.	Establecer dirección	11	10	6	6	8	8	161
Motivar al equipo para alcanzar las metas de la unidad educativa.	Desarrollar y cuidar al equipo	8	17	7	8	6	5	155
Asegurar que todos los párvulos reciban experiencias educativas de calidad.	Aprendizaje de niños y niñas	9	3	12	12	5	5	154
Promover la colaboración y la toma de decisiones colaborativa en la unidad educativa	Fortalecimiento organizacional	7	4	1	8	9	7	137
Monitorear los resultados de aprendizaje de niños y niñas	Aprendizaje de niños y niñas	1	4	5	9	8	6	136
Articular y desarrollar una visión compartida de aprendizaje en su unidad educativa	Establecer dirección	13	7	12	4	3	7	136

## 2. Frecuencia

Práctica	Dimensión	1	2	3	4	5	6	Score
Articular y desarrollar una visión compartida de aprendizaje en su unidad educativa.	Establecer dirección	27	12	10	2	4	10	169
Promover la colaboración y la toma de decisiones colaborativa en la unidad educativa.	Fortalecimiento organizacional	3	3	5	5	12	7	146
Motivar al equipo para alcanzar las metas de la unidad educativa.	Desarrollar y cuidar al equipo	7	9	10	5	4	8	143
Asegurar que todos los párvulos reciban experiencias educativas de calidad.	Aprendizaje de niños y niñas	13	8	6	6	9	4	140
Promover el cuidado y autocuidado del equipo.	Desarrollar y cuidar al equipo	5	6	8	12	4	5	139
Liderar el desarrollo profesional del equipo, a través de procesos planificados y/o informales.	Desarrollar y cuidar al equipo	4	8	5	9	7	2	118

### 3. Capacidad

Práctica	Dimensión	1	2	3	4	5	6	Score
Motivar al equipo para alcanzar las metas de la unidad educativa.	Desarrollar y cuidar al equipo	14	12	8	4	11	5	163
Promover el cuidado y autocuidado del equipo.	Desarrollar y cuidar al equipo	5	5	9	8	6	9	158
Promover la colaboración y la toma de decisiones colaborativa en la unidad educativa.	Fortalecimiento organizacional	6	3	8	11	8	6	156
Proteger los derechos de niños, niñas, familias, personal y la comunidad en general.	Establecer dirección	4	6	8	12	9	2	145
Articular y desarrollar una visión compartida de aprendizaje en su unidad educativa.	Establecer dirección	26	5	8	4	7	5	141
Liderar el desarrollo profesional del equipo, a través de procesos planificados y/o informales.	Desarrollar y cuidar al equipo	7	9	9	7	6	5	140

## Discusión

Práctica de liderazgo identificada como **la más importante**.

*Proteger los derechos de niños, niñas, familias, personal y la comunidad en general.*

Es la **cuarta** práctica de liderazgo identificada como **la que más dominan**.

Esta práctica se asocia fuertemente a la **tradicón de la educación parvularia** en tanto sus educadoras y directivas asumen su rol como garantes de los derechos de los niños y niñas. Más aún, esto concuerda con estudios anteriores que enfatizan estas características del liderazgo en educación inicial, vinculadas, aunque no exclusivamente, a la relevancia de la ética del cuidado respecto a los niños y sus familias (Sisson et al., 2021; McDowall Clark & Murray, 2012; Nicholson et al., 2018).

# Discusión

**Segunda** práctica de liderazgo identificada como **la que más dominan**.

*Promover el cuidado y autocuidado del equipo.*

Es la **quinta** práctica de liderazgo identificada como **la que más realizan**.

Vinculada a la práctica anterior, acá la ética del cuidado de los niños se traspasa al cuidado de los equipos de trabajo.

Reciente evidencia nacional (Falabella et al., 2022) levanta una alerta en este punto, dado que constituye un arma de doble filo pues puede perpetuar estereotipos de género asociados al liderazgo que se ejerce en educación inicial, menos jerárquico y holístico (Hujala & Eskelinen, 2013)

# Discusión

*Promover la colaboración y la toma de decisiones colaborativa en la unidad educativa.*

**Segunda** práctica de liderazgo identificada como **la que más realizan**.

Es la **tercera** práctica de liderazgo identificada como **la que más dominan**.

De acuerdo a la OECD (2020), los equipos de trabajo que participan de la toma de decisiones de sus unidades educativas tienden a interesarse más en procesos colaborativos y muestran altos niveles de satisfacción profesional. El mismo estudio señala, sin embargo, que los centros de educación infantil en general indican que se les entregan oportunidades a los equipos pedagógicos para participar en la toma de decisiones, **con la excepción de Chile**, Japón y Noruega, cuyos equipos pedagógicos tienden a participar menos. El estudio de Cabrera-Murcia (2021), muestra que las técnicas chilenas de Junji indicaron tener muy poco tiempo para desarrollar tareas colaborativas con sus directoras, en donde se reflexionara conjuntamente sobre los aprendizajes de los niños. De acuerdo con las demás participantes del estudio, la rotación de los equipos y la carga de trabajo administrativa les impide desarrollar este trabajo compartido.



## Discusión

*Proteger los derechos de niños, niñas, familias, personal y la comunidad en general.*

*Promover el cuidado y autocuidado del equipo.*

*Promover la colaboración y la toma de decisiones colaborativa en la unidad educativa.*

Estas prácticas ilustran un tipo de liderazgo menos jerárquico y con énfasis en el cuidado no sólo de los niños y niñas sino también de los equipos de trabajo, son aspectos que la investigación en liderazgo en ed. parvularia ha relevado como distintivos del nivel (Beaudin, 2021; Hallet, 2013; Heikka & Waniganayake, 2011; Rodd, 2015).

# Conclusiones - Liderazgo pedagógico: luces y sombras

## Dimensión Desarrollar y cuidar al equipo

Tres de las 5 prácticas de esta dimensión están dentro de lo que más hacen y lo que sienten más dominio.

Entre estas prácticas está "*Liderar el desarrollo profesional del equipo*", práctica relevada por el estudio de la OECD como una de las vías más robustas para impactar en los aprendizajes de niños y niñas

## Dimensión Aprendizajes de niños y niñas

Ausencia de prácticas de esta dimensión dentro de las que más dominan.

La práctica de "*Monitorear los resultados de aprendizaje de niños y niñas*", está dentro de las 6 prácticas que las directoras consideran más importantes, pero no figura dentro de su ranking de prácticas más frecuentes y prácticas que más capaces se sienten de realizar.

Estos resultados problematizan el foco que podría tener el desarrollo profesional que pueden favorecer al interior de las unidades educativas. ¿Desarrollo profesional para qué?

# Conclusiones

- Las directoras de JI experimentan una tensión entre lo que desean hacer (importancia), lo que hacen (frecuencia) y lo que estiman que saben hacer (dominio).
- Estudios recientes en Chile, indican dos barreras para que las directoras de JI ejerzan liderazgo pedagógico: alta rotación de equipos (Cabrera-Murcia, 2021) y la gran demanda de tareas administrativas que tienen las directoras (Opazo et al., 2022). La ausencia de la dimensión de aprendizaje de niños y niñas del ranking de prácticas que más dominaban las directoras, releva una variable más a considerar para fortalecer su liderazgo pedagógico.
- Este resultado nos invita a reflexionar sobre el énfasis que tendrían que tener los programas de desarrollo profesional en liderazgo para directoras de jardines infantiles, más alineados a problematizar lo que se entiende por aprendizaje, y cómo pueden monitorearlo para, a partir de esos datos, implementar iniciativas al interior de la unidad educativa, de reflexión sobre la práctica pedagógica así como de desarrollo profesional del equipo, que garanticen que todos los párvulos reciban experiencias educativas de calidad.



International Journal of Educational Leadership and Management  
Volumen 12, Número 1, 16 de enero de 2024, Páginas 57-75

© Autor(s) 2024

<http://dx.doi.org/10.17583/ijelm.11181>

## **Prácticas de Liderazgo en los Jardines Infantiles: Un Debate entre Capacidades, Importancia y Urgencia**

Isabel Zett Sabioncello<sup>1</sup>, Fabian Campos Vergara<sup>1</sup>, Sergio Galdames<sup>2</sup> y María José Opazo Pérez<sup>3</sup>

*1) Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile*

*2) Universidad de Santiago de Chile, Chile*

*3) Instituto de Estudios Avanzados en Educación, Universidad de Chile, Chile*



SEXTO CONGRESO INTERDISCIPLINARIO  
DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN  
2024

PUCV  
LIDERES  
EDUCATIVOS

CiAE  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
AVANZADA EN EDUCACIÓN  
UNIVERSIDAD DE CHILE

# Construyendo profesionalismo: Perspectivas de directoras de jardines infantiles chilenos sobre su participación en asociaciones profesionales

María-José Opazo Pérez (CIAE Universidad de Chile)

Isabel Zett Sabioncello, Sofía Chávez Rojas y Fabián Campos Vergara (Líderes Educativos PUCV)

Santiago, 2024

# Introducción – Objetivos del estudio

- El **liderazgo en Educación Parvularia** se ha considerado más holístico e integral, en comparación con el liderazgo en el resto del sistema educativo. No sólo participan la líder, el equipo pedagógico y las familias, sino también todos quienes tienen influencia en la niñez (Hujala & Eskelinen, 2013).
- El **profesionalismo en Educación Parvularia** se ha explorado en menor medida que en el nivel escolar (Osgood, 2006; Lazzari, 2012; Harwood et al., 2013; Traunter, 2019).
- El debate sobre profesionalismo es clave para las líderes de Educación Parvularia, dado el impacto de su trabajo en el aprendizaje de los niños y su influencia en el desarrollo profesional de educadoras y técnicos (Heikka et al., 2021).
- Explorar el profesionalismo de las líderes de Educación Parvularia es relevante porque permite comprender mejor el campo profesional de este nivel, identificando sus principales desafíos

La investigación explora **cómo la participación de líderes de Educación Parvularia en asociaciones profesionales contribuye a su profesionalismo en un contexto neoliberal**, abordando así un vacío en la investigación en Chile.

# Profesionalismo en un contexto neoliberal

El profesionalismo, lejos de ser un constructo neutro, está moldeado por agendas políticas con diversos propósitos y características (Osgood, 2006a; Urban, 2008).

En contextos neoliberales, las políticas enfatizan la normalización, la performatividad y la rendición de cuentas, promoviendo un profesionalismo que da prioridad a la competencia técnica y a los resultados medibles (Osgood, 2010). Produce una **forma específica de «subjetivación»**, concepto que describe cómo los individuos conforman sus identidades interiorizando las normas sociales y las estructuras de poder (Roberts-Holmes y Moss, 2021)

Este enfoque socava la naturaleza holística y colaborativa del liderazgo en Educación Parvularia, que hace hincapié en la participación de la comunidad y en los aspectos relacionales y emocionales propios de la educación en el nivel (Hujala & Eskelinen, 2013; OECD, 2020)

## **Profesionalismo “desde dentro”**(Osgood, 2006a)

Las profesionales configuran activamente su profesionalismo a través de prácticas democráticas y trabajo emocional, resistiendo las reformas que socavan su identidad profesional.

## **Profesionalismo democrático** (Oberhuemer, 2005)

Todas las partes interesadas, incluyendo líderes, educadoras, técnicos, niños, niñas y sus familias contribuyen al proceso educativo en los jardines infantiles.

# Asociaciones profesionales

Las asociaciones profesionales son cruciales para el profesionalismo docente, ya que proporcionan un terreno fértil para defender y representar sus aspiraciones profesionales (Hargreaves y Goodson, 1996).

## Activismo docente:

- Actividades políticamente motivadas de los profesores para cambiar las políticas, rutinas y disposiciones educativas existentes en pos de una visión percibida de justicia, imparcialidad y equidad (Carl et al., 2022, p. 315).
- Ha adquirido gran relevancia dada la tendencia neoliberal en la que se desarrolla la enseñanza en la educación inicial, primaria y secundaria (Vandenbroeck et al., 2023; Ball, 2003).

### Sindicatos

Abogan por el establecimiento de negociaciones colectivas centradas en cuestiones salariales y educativas como el tamaño de las clases, la evaluación, etc. (Bascia, 2015)

### Asociaciones de base o “Grassroots”

Suelen ser externas a los sindicatos y se caracterizan por estar, en algunos casos, canalizados a través de redes informales (Keil & Osmond-Johnson, 2024).

# Metodología

- Estudio **cualitativo de carácter exploratorio**, dada la escasa investigación sobre la temática con solo dos estudios a la fecha en Chile (Adlerstein & Pardo, 2023, 2024).
- Participaron 11 directoras de jardines infantiles privados y públicos, que participan de asociaciones profesionales como sindicatos y asociaciones de base o *grassroots*.
- Entrevistas semi-estructuradas en modalidad online (noviembre y diciembre de 2023; enero de 2024) para conocer la historia de su participación en asociaciones profesionales y los beneficios y tensiones que ha tenido para su labor profesional.
- Método de análisis de contenido (Schreier, 2013).
- Todas las participantes firmaron consentimientos informados, enviados y recepcionados por correo electrónico. Recibirán una traducción al español del artículo en reconocimiento a su contribución.

## Caracterización de las participantes

Seudónimo Directora	Edad	Dependencia Administrativa del Jardín Infantil	Región	Años de experiencia como directora
Millycent	40	JUNJI	Bío Bío	5
Carolina	52	Privada	Valparaíso	23
Macarena	57	Privada	Valparaíso	18
Liliana	49	Fundación Integra	Valparaíso	24
Valentina	59	VTF JUNJI	Valparaíso	28
Margarita	40	VTF JUNJI	Valparaíso	12
Elvira	37	VTF JUNJI	Valparaíso	8
Beatriz	50	VTF JUNJI	Valparaíso	1
Camila	44	VTF JUNJI	Valparaíso	14
María Luisa	56	VTF JUNJI	Valparaíso	20
Rocío	38	VTF JUNJI	Valparaíso	9

# Caracterización de las asociaciones profesionales

Asociación	Directora	Integrantes	Foco
Asociación de base Cedro	Millycent	Directoras de Jardines Infantiles JUNJI	Fortalecer las habilidades de liderazgo y liderazgo pedagógico de las líderes de EP.
Asociación de base Pino	Carolina	Sostenedoras de Jardines Infantiles privados de la región	Garantizar la calidad de la educación y el desarrollo económico de jardines infantiles privados.
Asociación de base Ciprés	Macarena	Sostenedoras de Jardines Infantiles privados a lo largo del país	Apoyo entre sostenedoras de jardines infantiles privados y desarrollo profesional del personal de educación parvularia.
Asociación de base Nogal	Liliana	Directoras de Jardines Infantiles, educadoras de párvulo, técnicos de educación parvularia de jardines infantiles privados, profesionales de la salud.	Capacitar a educadoras y técnicos de EP de Jardines Infantiles privados en temas de salud para brindar equidad en el cuidado y bienestar de niños y niñas.
Sindicato docente Abedul	Valentina	Trabajadores de la educación del municipio	Condiciones de trabajo (bonificaciones, salarios y formación general).
Sindicato docente Abeto	Margarita	Trabajadores de la educación del municipio	Condiciones de trabajo (beneficios, horarios, salarios).
Sindicato docente Sauce	Elvira, Beatriz, Camila, María Luisa, Rocío	Personal de Jardines Infantiles JUNJI VTF	Condiciones de trabajo (beneficios, horarios, contratación, días administrativos, uniforme) y formación.



# Hallazgos

Fomentando el desarrollo profesional y el liderazgo en la Educación Parvularia mediante asociaciones de base

Lucha histórica por los derechos laborales del personal en Educación Parvularia

# Fomentando el desarrollo profesional y el liderazgo en Educación Parvularia mediante asociaciones de base

La participación de directoras en **asociaciones de base o *grassroots*** les permite ejercer un liderazgo que promueve el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos más allá sus jardines infantiles, abarcando otras directoras, educadoras y técnicos de la comunidad circundante.

En el contexto neoliberal chileno, la naturaleza colaborativa de liderar el desarrollo profesional de quienes trabajan con niños y niñas, releva el **compromiso de las directoras con el propósito moral y social de la educación parvularia**, donde el cuidado y la atención de la infancia está en el centro.

# Fomentando el desarrollo profesional y el liderazgo en Educación Parvularia mediante asociaciones de base

- Brechas en las oportunidades de desarrollo profesional entre el contexto público y privado.
- Sostenedoras y directoras de jardines infantiles privados proveen desarrollo profesional a los equipos pedagógicos para aumentar su conocimiento sobre la institucionalidad del nivel y sus marcos normativos.
- Creación de redes de trabajo colaborativo con otras instituciones y agentes educativos que amplían las posibilidades de desarrollo profesional (Abordada por asociación de base Cedro)

*Estábamos abordando temas que eran necesarios, porque tenemos capacitación (...) JUNJI también tiene capacitación, pero **no todas las instituciones privadas tienen esa posibilidad**, entonces sabíamos que había un desfase entre la capacitación dentro del personal de EP, comprendiendo que ellos también trabajaban con niños en nuestra ciudad, entonces dijimos “este es el momento”, era una forma de **brindar equidad para el cuidado de los niños** (Liliana, Asociación de base Nogal)*

*Ellas [directoras de JI privados] todavía están confundidas hasta el día de hoy (...) cuando me dicen que el Ministerio de Educación los supervisó, digo “pero el Ministerio de Educación no supervisa, no fiscaliza”( ...) es la Superintendencia, entonces **tienen que saber cuál es su institucionalidad**, y eso es lo que nosotros tenemos que nivelar un poco (Carolina, de Asociación de base Pino).*

# Lucha histórica por los derechos laborales del personal en Educación Parvularia

Cuando las directoras de jardines infantiles participan en **sindicatos docentes**, se unen a una lucha histórica por condiciones laborales mínimas para un trabajo decente en el contexto de la educación parvularia.

Esta lucha **contribuye a la construcción de profesionalismo no sólo para las líderes, sino también para todo el personal** de los jardines infantiles. Algunos logros en esta lucha histórica:

- Extensión horario de almuerzo.
- Aumento días de licencia administrativa (sistema escolar desde 1995)
- Bonos de término de conflicto y navidad.
- Provisión de ropa de trabajo.
- Establecimiento del día de la Educación Parvularia.
- Defensa legal por parte del sindicato.
- Mitigar la sensación de soledad que sienten como líderes

*Antes almorzábamos en 30 minutos, y ya estaba fuera de la jornada laboral, así que estaba en el jardín 9 horas y media, y como cambiamos eso, **ahora tenemos 45 minutos** dentro la jornada laboral, entonces mi jornada ahora es de 8 a 5 (Camila, Sindicato docente Sauce).*

*[Ha sido útil] de todas maneras, por ejemplo, **conseguir seis días de licencia administrativa**. Este año fue el primero que tuvimos seis días al año; Solíamos tener dos, ¿ves? No es nada dos días (María Luisa, Sindicato docente Sauce).*

*No era uno de mis ideales afiliarme (...), pero me he sentido muy insegura como líder. Creo que me han pasado a llevar varias veces, o me han hecho responsable de varias situaciones (...) **En mi caso es 'sálvate como puedas'**. Esta [el sindicato] es mi única alternativa para que alguien piense en mí, al menos en mis derechos laborales (Margarita, Sindicato docente Abeto).*

*Ser parte del sindicato también te convierte en empleada; **te convierte en una socia y compañera, por lo que te conviertes en una igual a tus colegas o empleadas** del jardín. No eres la directora. Si tal vez hay que tomar una decisión, tu voto vale lo mismo que el del resto (Elvira, Sindicato docente Sauce).*

## Discusiones y conclusiones

La participación de directoras de jardines infantiles en asociaciones profesionales alberga un potencial considerable para mejorar su profesionalismo como líderes. Sin embargo, ciertas cuestiones relacionadas con su **proceso de subjetivación en el contexto neoliberal** requieren consideraciones.

**El rol de las asociaciones de base o *grassroots* en la promoción del desarrollo profesional y el compromiso de la comunidad.**

Compromiso con la equidad en la calidad educativa, fundamental para objetivos morales y sociales de EP (Hujala y Eskelinen, 2013)

Enfoque colaborativo: resistencia contra discurso y valores neoliberales (Sims, 2017).

Redes permiten a las líderes fomentar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, tema crítico en Chile por falta de capacitación en servicio para las técnicas (Viviani & Rodríguez, 2020)

Ayuda a líderes a orientar mejor a equipos en distintos ámbitos del trabajo, cuestión compleja en el caso de los jardines privados.

# Discusiones y conclusiones

## El rol de los sindicatos docentes en la lucha por las condiciones y derechos laborales

### Participación sindical contribuye al profesionalismo de las líderes y sus equipos

En Chile, el **personal de EP gana los salarios más bajos** entre los profesionales (Educación 2020 et al., 2015)

Cambios institucionales aumentan la incertidumbre, planteando necesidad de representación organizada (Zett et al., 2024; Bascia. 2015).

Forma de **solidaridad de clase** que contrarresta valores neoliberales como competencia e individualismo (Robert-Holmes y Moss, 2021)

### Formas de subjetivación moldeadas por el neoliberalismo

Instancias de desarrollo profesional enfocadas en informar sobre institución estatal fiscalizadora, comprender las nuevas leyes y cambios institucionales del nivel (Asociaciones de base Pino y Cedro).

Directrices estatales sobre inspección y rendición de cuentas funcionan como una **estructura de vigilancia**.

Las líderes y sus equipos interiorizan estos mecanismos. **Su profesionalismo está moldeado por ellos, perpetuando las normas que las rigen.**