



“Características del liderazgo escolar de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos del Cantón Playas, Provincia del Guayas-Ecuador”

Trabajo final para la obtención del título de Magíster en desarrollo temprano y educación infantil

Autora

PSC. Judith Carolina Gárate Baque

Docentes Guías

Msc. Mariana Hi- Fong

Dr. Ron Wilhelm

Sr. Bernardo Aguilar

Guayaquil, julio 2019

Índice

Índice	2
Índice de Tablas	3
Índice de Gráficos	4
Glosario	5
Agradecimiento	6
Resumen	7
Introducción	1
Revisión de la literatura	6
¿Qué es el Liderazgo y su importancia?	6
Evolución del liderazgo	8
El liderazgo escolar en Ecuador	11
Competencias de liderazgo	12
El liderazgo en la educación	14
Calidad en la educación	16
Importancia del liderazgo en los servicios de atención a la primera infancia	18
Descripción general de la investigación	20
Objetivo general	22
Objetivos específicos	23
Preguntas de investigación	23
Diseño y metodología de la investigación	23
Diseño de la investigación	23
Población y muestra	24
Instrumentos y procedimientos	24
Categorías de análisis	25
Análisis de datos	27
Categorías, subcategorías e indicadores de análisis de las entrevistas a los tres directores	28
Resultados y análisis de datos	34
Discusión	57
Conclusiones	60
Recomendaciones	63
Referencias bibliográficas	65
Anexos	70

Índice de Tablas

Tabla 1 Campo, (2010). <i>Clasificación de Competencias de Liderazgo según categorías</i>	12
Tabla 2. <i>Primera Categoría Administración del Cargo</i>	28
Tabla 3. <i>Segunda Categoría Experiencia</i>	29
Tabla 4. <i>Tercera Categoría Gestión Personal</i>	29
Tabla 5. <i>Indicadores de la Subcategoría Habilidades de Gestión de la Docencia de la Categoría Gestión del cargo</i>	29
Tabla 6 <i>Indicadores de la Subcategoría Conocimiento y Habilidades pedagógicas, de la Categoría Gestión del Cargo</i>	30
Tabla 7 <i>Indicadores de la Subcategoría Comunicación y Gestión de las Relaciones</i>	30
Tabla 8. <i>Indicadores de la Subcategoría Experiencias Gratificantes</i>	31
Tabla 9. <i>Indicadores de la Subcategoría Experiencias no gratificantes</i>	31
Tabla 10. <i>Indicadores de la Subcategoría Experiencias Novedosas</i>	31
Tabla 11 <i>Indicadores de la Subcategoría Organización Personal</i>	32
Tabla 12 <i>Indicadores de la Subcategoría Liderazgo</i>	32
Tabla 13 <i>Tabla de Códigos otorgados a los Directores y entrevistas</i>	33
Tabla 14 <i>Código de las Entrevistas aplicadas a cada Director</i>	33
Tabla 15 <i>Tabla de códigos</i>	34

Índice de Gráficos

Gráfico 1.- Competencias del Liderazgo Transformacional

10

Glosario

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CEI: Centro de Educación Inicial

CEPPE: Centro de Estudios de Políticas y Prácticas Educativas

CIBV: Centro Infantil del Buen Vivir

ENIPI: Estrategia Nacional Intersectorial para la Primera Infancia: Infancia Plena

LOEI: Ley Orgánica de Educación Intercultural

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ODS 4: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OREALC: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe

PRELAC: Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe

SERCE: Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación

Agradecimiento

En primer lugar, quisiera agradecer a Dios quien me ha dado inteligencia y sabiduría para poder desempeñarme cada día mejor como profesional en psicología.

Agradezco a mis padres que me han acompañado y apoyado en todo este tiempo de estudios, en especial mi esposo Edward que siempre me ha motivado para no dejar de lado este sueño.

A la Universidad Casa Grande por la oportunidad que me ha dado para formarme en Desarrollo Temprano y Educación Infantil, esta ha sido una gran experiencia el compartir con tantos profesionales conocedores del tema, nutriendo mis experiencias y aprendizajes.

Resumen

La presente investigación se vincula con la calidad en los servicios de educación a niños de la primera infancia, basados en la identificación de las características del liderazgo escolar de directores de centros educativos de educación infantil pública. El propósito primordial es el de identificar y describir las experiencias de liderazgo y su contribución a la labor directiva.

Se realizó una investigación con enfoque cualitativo, además se utilizó un diseño fenomenológico para analizar las experiencias individuales subjetivas de los participantes del trabajo investigativo. También se incorporó las contribuciones de la literatura revisada y los resultados de la recolección de datos de grupos de enfoque, documentos, historia de vida y entrevistas.

Los resultados permitieron conocer y describir las experiencias cotidianas de liderazgo y su impacto en su ejercicio profesional, de tres directores de Centros de Educación Infantil del Cantón Playas, Ecuador. Evidenciando la importancia de un trabajo en equipo para el desarrollo de un buen liderazgo y excelentes beneficios en la calidad de la educación.

Palabras clave: experiencias de liderazgo, administración, educación inicial

Abstract

This research is linked to the quality of education services for children in early childhood, based on the identification of the school leadership characteristics of directors of public early childhood education centers. The primary purpose is to identify and describe leadership experiences and their contribution to managerial work.

An investigation with a qualitative approach was carried out, and a phenomenological design was used to analyze the subjective individual experiences of the participants in the research work. It also incorporated the contributions of the literature reviewed and the results of the data collection of focus groups, documents, life history and interviews.

The results allowed to identify the daily experiences of leadership and its impact on their professional practice.

Key words: leadership experiences, management, early childhood education

Introducción

En la última década, diversos informes internacionales colocan la función de liderazgo pedagógico o educativo como fundamental para asegurar la calidad de la educación. El liderazgo, en la actualidad, debe generar ideas y procesos nuevos en investigación y políticas, ya que los líderes deben incidir tanto en las labores administrativas como en el aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo de un director es el puente de conexión entre los procesos educativos y la calidad de los mismos; él puede influir en los docentes para poder generar las mejoras en los espacios educativos (Vaillant, 2015).

Según Leithwood (Horn & Marfán, 2010) y Louis (2009) hay una influencia importante entre las labores de liderazgo pedagógico y el aprendizaje de los alumnos. Por ello, la gestión del director incide directamente en la calidad del servicio tanto administrativo como pedagógico. Beatriz Point, Nusche & Moorman (2008) explican que el concepto de liderazgo conlleva un conjunto de funciones que van desde las administrativas-financieras y el manejo del personal hasta la calidad de los procesos educativos.

Dentro de las investigaciones internacionales se ha conceptualizado el Liderazgo Escolar como participativo o distribuido, enfocado en la persona como líder y en sus prácticas. El líder participativo reconoce que el liderazgo se puede manejar apoyado en diferentes personas: asistentes de dirección, asesores, especialistas en currículo, entre otros. Este tipo de liderazgo da la posibilidad de que cualquier persona, sin ser designado líder, pueda asumir la responsabilidad de administrar el centro educativo, puesto que es un trabajo en equipo. El liderazgo implica tanto la personalidad con su estilo y competencias, así como la manera individual de enfrentar la organización en base a la práctica diaria que ejerce (Spillane & Healey, 2015).

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Leithwood (2009) sostiene que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar, y que esta modela el sentido que los miembros del centro dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora.

Según Gaspar y Rojas (2006), los desafíos que enfrenta la educación latinoamericana deben ser resueltos con el compromiso de todos los actores que participan en la formación de los estudiantes. Los miembros de la institución educativa: autoridades, directivos, docentes y alumnos, son quienes deben transformarse en líderes responsables para crear ambientes de aprendizaje de calidad y así brindar una mejor educación.

En estudios realizados en Chile sobre la “*Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar*”, se midió la relación entre liderazgo y el desempeño escolar de los estudiantes. De los resultados de este estudio se puede señalar: “en todos los casos se ha encontrado sustento empírico para apoyar la idea de que, en Chile, el liderazgo educativo es un factor capaz de producir cambios en la organización escolar que promuevan la calidad de los aprendizajes” (Horn & Marfán, 2010).

Ecuador no es un país que se mantiene al margen de estas necesidades, por tal razón, a partir de la Convención de los Derechos del Niño firmada por Ecuador en 1990 hasta la última reunión de Ministros y Ministras de Educación de América Latina y el Caribe, Educación y habilidades para el siglo XXI, en enero de 2017, se reafirma el compromiso de preocuparse especialmente por los niños en situación de riesgo, ofreciendo servicios de salud y de atención prioritaria intersectorial; creando políticas públicas para apoyar, tanto el desarrollo integral de los niños, como a las familias y la comunidad (Orealc-Unesco, 2017, pág. 10).

En el informe Regional de América Latina y el Caribe sobre la Educación Para Todos, EPT, publicado por UNESCO (2015) de acuerdo con el primer objetivo: “Extender y mejorar

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

la protección y educación integrales de la primera infancia, especialmente para los niños más vulnerables y desfavorecidos” (p.13), indica que el promedio regional de la tasa neta de matrícula en educación preprimaria aumentó desde un 50,9% en 2000 a un 66,4% en el 2013. Estos valores son muy significativos por el impacto positivo que tienen en los niños, así como prepararlos de la mejor manera para afrontar los desafíos que enfrentarán en los niveles educativos subsiguientes.

En la Constitución de la República del Ecuador (2008) respecto al cuidado de la primera infancia indica en su Art. 44:

Las niñas, niños y adolescentes tendrán derecho a su desarrollo integral, entendido como proceso de crecimiento, maduración y despliegue de su intelecto y de sus capacidades, potencialidades y aspiraciones, en un entorno familiar, escolar, social y comunitario de afectividad y seguridad. Este entorno permitirá la satisfacción de sus necesidades sociales, afectivo-emocionales y culturales, con el apoyo de políticas intersectoriales nacionales y locales (p. 21)

Para garantizar este desarrollo integral se debe generar una educación de calidad en todos los niveles. Para ello, el Estado ecuatoriano ha creado estándares de calidad para el sistema educativo, publicados en el año 2016, en ellos se define la Calidad educativa de acuerdo a los beneficios que genere para la comunidad en general y esto garantice el desarrollo del pueblo (MINEDUC, 2016).

Los estándares de calidad educativa del Sistema Educativo Ecuatoriano “son descripciones de los logros esperados correspondientes a los diferentes actores e instituciones del sistema educativo” (MINEDUC, 2017, p.6). Los líderes educativos que necesita el país deben buscar siempre, de manera significativa, mejorar sus labores de liderazgo para efectiva

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

gestión en su institución educativa y así apoyar el desarrollo de la educación ecuatoriana (MINEDUC, 2012).

El Ministerio de Educación del país sostiene que el director de un centro educativo debe cumplir con los Estándares de Desempeño Directivo. En dichos estándares el director debe poseer: liderazgo, habilidades de gestión pedagógica, gestión del talento humano, y garantizar un adecuado clima laboral y de convivencia escolar (MINEDUC, 2017).

En un estudio reciente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sobre la calidad de los Centros Infantiles del Buen Vivir en Ecuador, realizado en el año 2014, reconoce que existen grandes oportunidades para mejorar la calidad en aspectos estructurales y procesuales, entre los que destacan los relacionados con la formación de las personas responsables del cuidado de los niños, así como de las coordinadoras y la construcción de competencias que permitan ofrecer experiencias que promuevan el bienestar, aprendizaje y desarrollo integral en la primera infancia (Araujo & Ardanaz, 2015).

Por las razones expuestas, es de vital importancia el papel del líder pedagógico para brindar una atención de calidad a la primera infancia. De allí, la importancia del presente estudio que explora las experiencias de liderazgo pedagógico en la educación temprana para detectar las competencias de los directores. El estudio se llevó a cabo a través de entrevistas realizadas a tres directores de instituciones educativas públicas que ofertan educación a niños de 3 a 5 años dentro del Cantón Playas.

Consideramos que este estudio permitirá poner énfasis en una nueva perspectiva del liderazgo desde las experiencias de los directivos. No se evalúa su práctica, pues es un estudio descriptivo-fenomenológico, limitándose a una descripción cualitativa de sus labores diarias,

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

antecedentes y proyectos, ni se considera el efecto de su práctica administrativa sobre la calidad de la educación en dicho centro.

La identificación de estas prácticas de liderazgo y características del líder pedagógico en diferentes contextos pueden contribuir al diseño de nuevas investigaciones para trazar los lineamientos para la calidad en la educación inicial, la identificación de competencias (perfil de liderazgo) para la selección y reclutamiento de personal idóneo, su evaluación, retroalimentación, así como para el diseño de programas de formación de líderes pedagógicos que impacten en los aprendizajes esperados de los niños en edades tempranas. La expectativa es que esta investigación posibilite un estudio longitudinal sobre las condiciones de calidad de los Centros de educación infantil y su relación con el liderazgo pedagógico en Ecuador.

El liderazgo escolar se encuentra actualmente en su auge, en su desarrollo científico y social, siendo objeto de una atención sin precedentes, cualquier iniciativa de mejora pasa por lo que sucede en cada escuela y esto depende en gran medida del liderazgo directivo (Bolívar, 2010).

Por tales motivos, el estudio del Liderazgo Escolar tiene mucha relevancia. Seashore, Louis, Leithwood, Wahlstrom, y Anderson (2010) afirman: “Es difícil imaginar un foco de investigación con mayor justificación social que la investigación sobre liderazgo escolar efectivo”. (p.3)

Se considera que este estudio y sus resultados beneficiarán a la población de educadores y directivos de la zona costera de la provincia del Guayas, ya que permitirá colaborar con el diseño de programas y estrategias de mejora en el desempeño de director y Líder Educativo.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Cabe indicar que el presente estudio no aborda el análisis de si estas experiencias de liderazgo y su aplicación en el diario quehacer influyen en la calidad del servicio que se oferta, ni en el rendimiento de los estudiantes.

Revisión de la literatura

En los siguientes párrafos se realizará un breve análisis de la literatura elaborada respecto al liderazgo, su evolución e importancia. Adicional se analiza la influencia del liderazgo sobre la educación y su calidad.

¿Qué es el liderazgo y su importancia?

La mayor parte de las definiciones de liderazgo señalan que es un proceso de influencia social. El liderazgo según Yukl, es visto como la influencia intencionada que ejerce una persona (o grupo) sobre otras, para que los individuos estructuren sus actividades o interrelaciones dentro de un grupo u organización (como se cita en González, Gento y Gutierrez, 2015).

Gento, Palomares, García, y González (2012) definen al líder de la siguiente manera:

El Líder es capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que estos voluntariamente se esfuercen por alcanzar, del modo más eficaz y comfortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para conseguir su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven en un determinado entorno y contexto al que prestan el necesario cuidado. (p.1)

Dicho en otros términos y por utilizar las palabras de Sergiovanni (2001) “a la fonética del liderazgo (qué hace el líder y con qué estilo) ha de añadirse la semántica (qué significa para los demás esa conducta y qué acontecimientos se derivan de ella)”. Esto conlleva a entender

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

que la eficacia de un líder está en su capacidad para hacer la actividad significativa a los demás: “dar a los otros un sentido de comprensión de lo que están haciendo y, sobre todo, articularlo de modo que puedan comunicar sobre el significado de su conducta” (Sergiovanni, 2001, pág. 21).

El espacio educativo siempre ha llevado implícita la función de liderazgo, y este tiene un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana donde las personas ejercen su influencia de poder en otras. Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente se debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve (García, 2016).

El liderazgo sólido es un componente vital de cualquier organización próspera (Talan, Bloom, & Kelton, 2014) y cada vez existen más razones consistentes para creer en la importancia de los líderes escolares en cada centro de educación infantil, ya que un buen líder aporta mediante sus conocimientos y habilidades al desarrollo de conocimientos de sus estudiantes (Gómez & Medina, 2014).

Talán (2016) explica que los directores de los centros de cuidado atención infantil están en la obligación de depositar sus esfuerzos en lograr las mejoras necesarias al proponerse metas, incentivar al personal, cohesionar la labor de todos para conseguir la visión. Todo esto bajo normas éticas, y así lograr calidad en los servicios que ofrecen.

El liderazgo escolar es muy importante por estas y otras razones más que se exponen a continuación. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en su publicación sobre mejorar el liderazgo escolar, afirma que:

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

El liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía y concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares (OCDE, 2009, pág. 3).

En un marco general, el liderazgo es un proceso para instaurar, mantener y desplegar las habilidades y aptitudes de la comunidad educativa sobre sus conocimientos y desarrollo de estos (Elmore, 2010).

Evolución del liderazgo

Según García-Garduño, Slater y López-Gorosave (2010) en su estudio “*El Director Escolar Novel De Primaria*”, indican que la investigación sobre la dirección y liderazgo escolar data de finales del siglo XIX, cuando comenzaron a instituirse los programas de doctorado en educación en las universidades de prestigio como el Teacher’s College de la Columbia University.

Según García, Slater y López (2010), el estadounidense William Greenfield (1977a; 1977b; 1985) es el pionero de las investigaciones de liderazgo. El inicio de su investigación contó con un marco teórico anclado en la teoría de la socialización para estudiar a los candidatos a directores; esta teoría tiene sus antecedentes en los estudios antropológicos de los ritos o pasajes que marcaba la socialización en las diferentes culturas (adolescencia, matrimonio, funerales) realizados por Van Gennep (2008) a principios del siglo pasado (García Garduño, 2010).

Los trabajos pioneros de Greenfield y los posteriores de otros autores tienen como referente la teoría de la socialización de Merton (1992) y la de socialización organizacional de Van Maanen y Schein (1979); ambos autores definen la socialización organizacional como el

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

proceso en que ciertos patrones de pensamiento y acción se transmiten de una generación a la siguiente.

A finales de los años setenta y en los ochenta, y con una marcada influencia en la investigación sobre escuelas eficaces, se insistió en que los esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados como líderes instructivos. Entrando al nuevo siglo se empezó a hablar de un liderazgo transformacional, el cual consiste en un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible, inclusivo, comunitario y democrático, el cual se enfoca en ejercer el liderazgo mediante significados: visión, cultura, compromisos, etc., de un modo compartido con los miembros (Salazar, 2008).

Este concepto fue creado en el campo empresarial, donde el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso.

Según Bass (1985) existen cuatro características del Liderazgo Transformacional: el carisma, la inspiración, la consideración individualizada y la estimulación intelectual.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

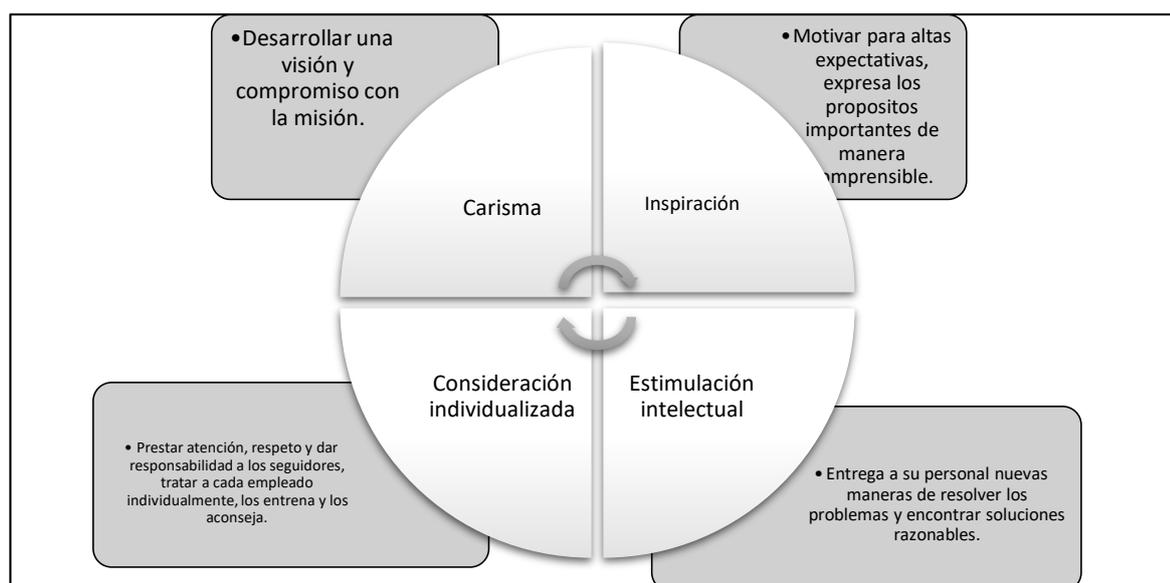


Gráfico 1.- Características del líder transformacional

Fuente: Creación propia a partir de las características de Líderes Transformacionales según Bass, (1990).

Con la llegada del siglo XXI, existe un cambio de mirada al liderazgo. Denise Vaillant (2015) señala que antiguamente “el debate sobre liderazgo se centraba en las personas, estructuras, funciones y roles, mientras que hoy el interés está en las prácticas y funciones” (p.5). Existen cambios importantes en la visión actual del liderazgo escolar, desde el liderazgo más administrativo al liderazgo de los procesos académicos en las instituciones educativas.

En el liderazgo escolar, las funciones deben estar en cada miembro designadas al punto que todos puedan participar y ayudarse de manera conjunta. Harris (2004, citado por Bolívar, 2010), refiriéndose al liderazgo colectivo o distributivo, expone que la participación de docentes y otras personas que laboran en la institución pueden contribuir a la organización y así obtener mejores resultados en los aprendizajes de los alumnos. Es así que el liderazgo distributivo, más que un mera forma de descentralizar o dirigir de modo participativo, se inscribe en una organización entendida como “organización que aprende” o más recientemente, como “comunidad profesional de aprendizaje” (Bolívar, 2010 , p. 92).

El liderazgo escolar en Ecuador

El Ministerio de Educación de Ecuador en el año 2012, publica los Estándares de Calidad Educativa, en ellos se describe el tipo de líder educativo que necesita el país. El director líder debe influir en las acciones de liderazgo y en la gestión de la institución educativa. El director ecuatoriano debe poseer: liderazgo, gestión pedagógica, gestión del talento humano, gestión de recursos, clima organizacional correcto y desarrollo de la convivencia escolar. Estas características aseguran la influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo (MINEDUC, 2012).

Rubén Darío Baldas Macías y Antonio Guzmán (2015), dentro su investigación realizada en escuelas fiscales rurales del cantón Portoviejo, provincia de Manabí, argumentan la necesidad de un nuevo estilo de liderazgo educativo de carácter transformacional para los colegios de la provincia en la República del Ecuador, que tenga como esencia la incorporación plena de todos los miembros de la comunidad educativa escolar a las acciones de mejora del proceso formativo de los estudiantes.

En una investigación realizada en la provincia de Manabí por Fidel R. Chiriboga-Mendoza (2015), se concluyó que dentro del sistema educativo de este sector del país los directivos deben incrementar la influencia del liderazgo para motivar a los docentes y a los estudiantes con el fin de mejorar la comunidad educativa.

Según Jahaira García Arauz (2016), en Ecuador se necesita que las personas que asuman el cargo de director de una Institución Educativa deben tener características de ser innovador, poseer actitudes comunicacionales y poder complementar las actividades pedagógicas y administrativas, ya que la función del director con liderazgo es muy importante para los cambios de la calidad y éxito escolar en las escuelas del país.

Competencias de liderazgo

Las competencias de liderazgo “son un conjunto de conocimientos y habilidades que capacitan a un sujeto para desempeñar correctamente una función o cumplir unas tareas” (Álvarez M. , 2010, pág. 258). La competencia de liderazgo amplía sus características a la capacidad que tiene el director para unir sus saberes, habilidades conductuales y afectivas.

Campo (2010. Citado por Bolívar, 2011) describe veinte competencias agrupadas en cuatro bloques:

Tabla 1 Campo, (2010). Clasificación de Competencias de Liderazgo según categorías

Categorías	Características de las Competencias
	Directivas
Cualidades personales	Flexibilidad, constancia, autonomía, fiabilidad, integridad, equilibrio.
Destrezas interpersonales	Empatía, preocupación por los otros, asertividad, escucha activa, claridad y concisión en la expresión, trabajo en equipo.
Capacidad de dirección y liderazgo	Delegar, motivación, control, desarrollo del personal, apertura al exterior, liderazgo.
Destrezas técnicas de gestión	Planificación de proyectos, negociación, organización de recursos, comprensión del contexto.

Nota: Fuente: Bolívar, A. (2011, p. 7).

Se describen, a continuación, algunas características, según lo expuesto por Campo (2010. Citado por Bolívar, 2011):

- Cualidades Personales:

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Flexibilidad. - Es capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato. Considera la contingencia y contexto en que se encuentra, la etapa de desarrollo de la escuela y el tipo de estrategia de cambio y mejoramiento educativo que aplica.

Integridad. - Demuestra permanentemente apertura, honestidad, coraje y sabiduría al examinar críticamente sus actitudes, creencias personales y profesionales, a fin de resguardar y mejorar de forma constante su práctica como líder en el ámbito educativo.

- **Destrezas Interpersonales:**

Empatía. - Es la capacidad de percibir y comprender la experiencia de vida y emociones de otra persona en un momento determinado, favoreciendo la apertura de las personas que se sienten aceptadas y respetadas. La falta de empatía genera habitualmente incomprensiones y conflictos. El líder debe lograr ser empático con su equipo y comunidad.

Claridad y concisión en la expresión. - Capacidad y habilidad de transmitir mensajes de manera eficaz y promover oportunamente conversaciones para anticipar y resolver conflictos. Esto implicará de parte del directivo poseer capacidad de argumentación y convencimiento.

Trabajar en equipo - Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos.

- **Capacidad de Dirección y Liderazgo:**

Liderazgo Escolar. - El conocer las concepciones contemporáneas de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.

- **Destrezas técnicas de gestión:**

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Capacidad de Negociación. - Con el fin de facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados, el directivo no evade situaciones complejas o posibles conflictos, sino que los asume con estrategia, método y decisión. Busca comprender su origen y persiste en probar alternativas de solución en conjunto con todos los interesados. Cuando corresponde, cumple el rol de mediador promoviendo oportunamente diálogos para anticipar y resolver conflictos. Esto implicará de parte del directivo poseer capacidad de argumentación y convencimiento.

Desarrollo de Proyectos. - Demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, analiza contextos emergentes, tendencias y aspectos claves para determinar sus implicancias y posibles resultados en una perspectiva global. Se ocupa de conocer y analizar el contexto político, social y cultural, y sabe que esto impactará en su actividad, de modo que lo tiene en cuenta para su liderazgo y prácticas de gestión interna. Esta misma capacidad de comprensión sistémica la aplica a la escuela en su conjunto y, por lo tanto, en la comprensión de lo que sucede a partir de las relaciones e interacciones de todos los miembros de la comunidad escolar.

El liderazgo en la educación

En el año 2012, el Ministro de Educación de Ecuador junto a los de América Latina y El Caribe firman el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe, PRELAC, el cual busca apoyar la transformación de actores a autores del diseño, la implementación y la evaluación de las políticas educativas (MINEDUC, Estandares de Calidad Educativa, 2012). Dentro de este contexto, el Proyecto Regional de Educación establece la conformación de la Red de Liderazgo Escolar para que se estimulen las habilidades de liderazgo de quienes dirigen la educación de los centros de estudios.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Dentro de los esfuerzos que realizan las diferentes investigaciones respecto al liderazgo escolar se enfatiza la importancia de indicar la incidencia de un adecuado liderazgo frente a los mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes. Pont, Nusche y Moorman (2009) indican que: los líderes escolares necesitan formación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades. Las estrategias deben centrarse en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades relacionadas con la mejora de los resultados escolares. (p. 12)

En la actualidad los países preocupados por el desarrollo del Liderazgo Escolar han implementado una serie de características que debe cumplir el director de un centro educativo para poder llevar su cargo.

El liderazgo escolar se ha visto marcado en primera instancia por el liderazgo empresarial y sus características. Pero en la actualidad se ha definido que el liderazgo escolar, por Bolívar y Botía (2010), va dirigido más hacia el aprendizaje que es lo esencial de las instituciones educativas, cuyo objetivo principal es que los estudiantes logren buenos resultados, con el concurso de recursos que ayuden a alcanzar la calidad del proceso enseñanza - aprendizaje.

El líder escolar cumple una función muy importante dentro de la institución: es capaz de incidir y motivar a los demás para así poder obtener beneficios para toda la comunidad educativa y alcanzar los fines propios de la enseñanza. Según Medina y Gómez (2014):

El liderazgo escolar se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones. El liderazgo del equipo directivo y singularmente de su director, se convierte en el agente más determinante

para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas. (pág. 92)

Calidad en la educación

La calidad no es un concepto universal ni estático, sino relativo y dinámico. La concepción acerca de cómo es una educación de calidad está determinada por diferentes factores tales como: el tipo de sociedad que se quiere construir y de la persona que se quiere formar, los enfoques sobre el desarrollo humano y el aprendizaje, las diferentes tradiciones pedagógicas, los fines que se atribuyen a la educación y las visiones sobre cómo alcanzarlos. Una educación de calidad es aquella que promueve el desarrollo integral de las personas, el respeto de sus derechos y la que da respuesta a las exigencias sociales, tanto a nivel mundial como local, las que van cambiando como consecuencia de los avances sociales, científicos y tecnológicos (Peralta, 2012).

La calidad también implica que la educación sea pertinente para todas las personas y no solo para los grupos dominantes, es decir, debe considerarse la diversidad de necesidades de todos los grupos sociales y culturas, así como las características de cada niño en cuanto a capacidades, ritmos e intereses, de manera que todos puedan desarrollarse adecuadamente y aprender. Por eso la calidad es fruto de un conjunto de factores macro (políticas y sistema educativo) y micro (instituciones o programas educativos); contextos educativos, interacciones, currículo, la calidad de los profesionales, el clima educativo y la gestión de las instituciones educativas, entre otros (Peralta, 2012).

Dentro de los micro factores que influyen en la calidad de los centros de educación inicial tenemos la que ejerce el líder institucional. El director con liderazgo podrá intervenir en la calidad de los procesos que se ejecutan en los centros de educación inicial, en especial los que se refieren a cuando los adultos se muestran receptivos y sensibles ante las señales y

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

necesidades de los niños. Esto da paso a que los niños comiencen a aprender y a desarrollarse. La calidad de las interacciones entre los alumnos y sus maestros es más importante para su rendimiento en las evaluaciones de desempeño académico que los aspectos de calidad estructural (Araujo & Ardanaz, 2015).

Los directivos ejercen un papel importante para crear las condiciones necesarias para un buen desempeño de la institución y sus miembros, además de influenciar en los docentes para ejercer mejor su labor y garantizar mayores aprendizajes en los estudiantes.

En nuestro país el Ministro de Educación implementa cuatro ejes de acción: calidad, derechos, accesibilidad y transparencia. Dentro de la ejecución de estos ejes de acción el MINEDUC ha socializado diferentes lineamientos para conseguir la calidad en la educación del país como: Estándares de Calidad Educativa del 2012 (Mineduc, 2012), Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa, Instructivo de Observación de las Practicas Docentes, Círculos de Estudio de Docentes de inicial a primero de básica dirigido por Analistas de Apoyo, Seguimiento y Regulación de las Direcciones Distritales y las Evaluaciones Psicométricas y de Conocimiento a todo el personal docente para mejorar la calidad en los centros educativos (MINEDUC, 2016).

En el Foro Mundial sobre la educación celebrado en 2015 en Corea por la UNESCO se llegó a la conclusión de que:

El aprendizaje de calidad no es solo esencial para satisfacer las necesidades básicas de la población, sino que también resulta indispensable para fomentar las condiciones que hacen posible la paz y el desarrollo sostenible en el mundo. Y que, para lograr este propósito, no basta con medir los conocimientos que los estudiantes han adquirido: es preciso centrar la atención de las competencias necesarias para propiciar el bienestar y la cohesión social a lo largo de toda la vida (Unesco, 2015, pág. 1).

Importancia del liderazgo en los servicios de atención a la primera infancia

Pese al creciente complejo entorno económico al que se enfrentan los países de América Latina y El Caribe, sus gobiernos tienen una oportunidad única de invertir en uno de sus más preciados recursos: sus niños. Hay aproximadamente 50 millones de niños menores de 5 años en nuestra región que, con el tiempo, constituirán el núcleo de nuestra fuerza laboral y de nuestro liderazgo político y social. Asegurarse de que esos niños tengan las mejores oportunidades de desarrollo es una cuestión de interés colectivo, ya que nuestro futuro depende de ellos (Araujo & Ardanaz, 2015).

A partir de la Convención de los Derechos del Niño, ratificada por Ecuador en 1990, se concibe a las niñas y niños como personas, y por lo tanto como sujetos sociales de derechos desde el nacimiento. Ser persona implica tener capacidad de pensar, aprender, crear, tomar decisiones, elegir entre opciones, expresar sus sentimientos, interactuar con el entorno (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2014).

El Comité Técnico Intersectorial de la Estrategia de Desarrollo Integral Infantil define al desarrollo infantil como un proceso de cambios continuos por el que atraviesan los niños y niñas desde su concepción que, en condiciones normales, garantizan el crecimiento, la maduración y la adquisición progresiva de las complejas funciones. Es un proceso multifactorial en el que influyen aspectos internos (biológicos) y externos, y en el que intervienen el director del centro, los docentes y los padres de familia (MIES, 2014).

En las ciudades y pueblos grandes, centros de cuidado infantil se constituyen en la principal alternativa para el cuidado de los niños, cuyos padres deben trabajar durante el día, asimismo, para poder confiar en estos establecimientos, se debe analizar y buscar armonía entre la calidad del cuidado, el precio y la cercanía. Sin embargo, el sustituir el cuidado de los

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

padres por el de un centro de atención infantil afecta al bienestar de los niños, y esto depende principalmente de la calidad y preparación de dichos centros (Araujo & Ardanaz, 2015).

Los dirigentes/directores de los establecimientos de educación de 3 a 5 años, son los llamados a garantizar la calidad de enseñanza impartida por la institución, además de verificar los resultados obtenidos en el aprendizaje de los alumnos (Antonio, 2010).

Un gran impacto positivo, se evidencia cuando se pone en práctica la dirección escolar, ya que esta permite la creación de ambientes y contexto para mejorar el trabajo de los profesores, beneficiando al aprendizaje de los alumnos (Briseño, 2010).

Es de vital importancia que el líder del centro de educación optimice sus competencias, ya que de esta manera se implementan nuevas estrategias de gestión y se mejoran los procesos educativos dentro de la institución, en el ámbito pedagógico y de convivencia, además de ayudar al desarrollo personal y profesional de los educadores, evidenciándose en resultados los cuales pueden ser evaluados para mejorar desde los objetivos ya alcanzados (Briseño, 2010).

Es por lo que dentro de la participación de la familia deben crearse diversidad de estrategias para la participación permanente de los padres y/o madres de familia, donde el líder escolar es el más indicado para hacerlo. Las estrategias por crear dependerán de la cultura del sector, el tipo de actividades que realizan los padres y madres, de sus intereses y necesidades. Además, deberían crearse currículos estructurados a partir de los intereses, aportes y necesidades, metodologías de educación caracterizadas por respetar al adulto, por utilizar su experiencia, su conocimiento cotidiano, por ser participativas y centradas en temáticas que preocupan a los padres-madres (Orealc-Unesco, 2017).

La participación de los padres de familia en la educación infantil tiene efectos duraderos y permanentes en el comportamiento socioemocional y académico de los niños. Las

familias que se involucran en la educación de sus hijos compensan las dificultades escolares al atender el desarrollo social, emocional, espiritual e intelectual de sus hijos (Reveco A. , 2016).

Según Mehlig y Shumow y Miller et al. (citado por Garcia Sanz & Hernández Prado, 2016) el director del centro de educación inicial debe estar lo suficientemente formado y con liderazgo para poder facilitar una participación significativa de las familias, estableciendo relaciones de calidad entre los padres y madres del alumnado y la institución educativa.

De lo antes expuesto podríamos concluir que el tipo y estilo de liderazgo pedagógico de los directores o coordinadores de los centros de educación inicial son una pieza clave para desarrollar y asegurar la calidad de la educación para la primera infancia, generando e instalando procesos de mejoramiento continuo a los que le subyacen estándares de calidad, que permite medir el nivel de gestión del centro de cuidado infantil.

Descripción general de la investigación

En los últimos años se han realizado importantes esfuerzos en Ecuador para brindar atención integral a la primera infancia a través del Modelo Integral Infancia Plena y, actualmente, mediante Plan Ternura (MIES, 2017) orientado al cuidado, educación, salud, nutrición y protección de todos los niños y niñas desde el nacimiento, con prioridad en las poblaciones vulnerables y de alta pobreza en el país.

A pesar de los esfuerzos por ampliar la cobertura de la atención ofrecida para niños de cero a tres años y llevar a cabo distintas reformas orientadas a elevar la calidad de los servicios que ofrece a través de los Centros de Desarrollo Infantil, como por ejemplo, la profesionalización del personal cuidador, el establecimiento de diferentes instrumentos de gestión, la integración de personal profesional como coordinadoras del programa para conducir varios procesos de verificación del cumplimiento de condiciones de seguridad mínimas de

operación, así como la definición de lineamientos para propiciar la intersectorialidad, el reto que enfrenta la educación temprana en Ecuador no solo en el sector público, sino en el privado, es, precisamente, el de lograr la calidad que se requiere (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2014).

Por tal razón, es necesario que se realice en nuestro país más investigaciones que promuevan la creación de programas y estrategias de intervención para fomentar la calidad de los centros de educación Infantil y, como se revisó en la literatura, la calidad depende mucho de la intervención del director o líder escolar. Ya que, según Uribe (2010), como primera variable en cuanto a la calidad de la enseñanza, es la de las estrategias que aplica el docente en el aula y su estilo de enseñar, seguida por las prácticas de liderazgo del director.

Es por ello que, entre los beneficios esperados a los que se aspira con este estudio es que se pueda levantar información y conocimiento relevante sobre las prácticas de liderazgo e identificar las competencias que favorecen al ejercicio de un liderazgo y establecer lineamientos para el diseño de un sistema de gestión de la calidad, formación y capacitación de líderes pedagógicos para la educación temprana.

El presente estudio cualitativo permitirá poner énfasis en una nueva mirada del liderazgo, orientado a las experiencias vividas de las directoras y el significado que ellas encuentran de esas experiencias, esto dará pie a nuevas líneas de investigación necesarias para avanzar hacia una educación de calidad. La expectativa es que este estudio descriptivo posibilite un estudio longitudinal sobre las condiciones de calidad de los centros infantiles y su relación con el liderazgo pedagógico en Ecuador.

El lugar donde se llevó a cabo el presente estudio es el Cantón Playas, donde existen varios centros que ofertan de educación inicial que son parte del sistema educativo fiscal y que

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

brindan servicios de educación para niños de 3 a 5 años. Cuentan con una población por paralelo entre 20 a 25 niños y niñas. Cada aula de clases cuenta con docentes parvularios, los salones amplios y patios. Actualmente, y con la autogestión, se han implementado juegos y espacios lúdicos propiamente elaborados para ese fin.

El presente trabajo se realizó con tres entrevistas a funcionarios públicos que ejercen la labor de líder institucional o director según el número de estudiantes que exista en su Institución. Según el art. 43 del Reglamento de la LOEI, las instituciones educativas con menos de 120 estudiantes no pueden tener cargos directivos, el docente con más años de servicio asumirá el liderazgo de las actividades del Plantel y superior a este número tendrá un director (MINEDUC, Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2015).

La identificación de estas prácticas de liderazgo y características del líder pedagógico en diferentes contextos puede contribuir al diseño de lineamientos para la calidad en la educación inicial. La identificación de competencias (perfil de liderazgo) para la selección y reclutamiento de personal idóneo, su evaluación, retroalimentación, así como para el diseño de programas de formación de líderes pedagógicos que impacten en los aprendizajes esperados de los niños en edades tempranas.

Objetivo general

Identificar y describir las experiencias de liderazgo de directivos en los servicios a la primera infancia en el sector público del cantón Playas, provincia del Guayas.

Objetivos específicos

- Conocer las características de las experiencias y vivencias de ser director o directora de un centro de educación infantil en el Cantón Playas, provincia del Guayas-Ecuador.
- Analizar el significado de las experiencias diarias y cómo contribuyen a su labor directiva de los directores entrevistados.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son las características de las experiencias de ser director-a de un centro de educación infantil en el Cantón Playas, provincia del Guayas-Ecuador?

¿Cuál es el significado de las experiencias diarias y cómo contribuyen a su labor directiva?

Diseño y metodología de la investigación

En este tercer apartado se presenta la metodología que se utilizará para dar respuesta al objetivo general de investigación: recoger información sobre las experiencias de liderazgo pedagógico en la educación temprana que favorecen al logro del bienestar y aprendizajes en la primera infancia dentro de los centros de educación inicial del Cantón Playas.

Diseño de la investigación

Se optó por realizar una investigación de enfoque cualitativo ya que la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador realiza preguntas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y los convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. Además, el investigador centra sus entrevistas en las vivencias y

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

experiencias de los participantes para descubrir cómo son experimentadas, sentidas y manifestadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Además, se utiliza el Diseño Fenomenológico debido a ser el más adecuado para el desarrollo del tema. Este diseño se enfoca en las experiencias individuales subjetivas de los participantes. El diseño fenomenológico se encuentra fundamentado en las siguientes premisas:

- Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.
- Las entrevistas, grupos de enfoque, recolección de documentos y materiales e historias de vida se dirigen a encontrar temas sobre experiencias cotidianas y excepcionales (Van Manen, 2006).

Población y muestra

La población de la presente investigación está sujeta a los centros de educación inicial del sector público ubicados geográficamente dentro del Cantón Playas, los cuales son 7 en total.

Para definir la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico, voluntario por conveniencia (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). La muestra es de tres directores de instituciones educativas públicas que ofertan la atención a niños de 3 a 5 años, que fueron los que voluntariamente aceptaron la invitación a participar en el presente estudio.

Instrumentos y procedimientos

En una investigación de tipo cualitativo lo que se busca es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad. Ahora bien, ¿cuál es el instrumento de recolección de los datos en el proceso

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

cualitativo? Según Hernández et al. (2010), el instrumento es el propio investigador, y quien, a través de diversos métodos o técnicas, recoge los datos. Estos métodos o técnicas se basan en observaciones, revisión de documentos, grupos focales y/o entrevistas; a través de las cuales se obtiene la información que será analizada (Van Manen, 2006).

Para la presente investigación se solicitó el consentimiento para la ejecución del proyecto a las autoridades pertinentes. (Ver anexo 4)

Posteriormente se aplicaron tres entrevistas semiestructuradas puesto que se basan en una guía previamente definida por el entrevistador, teniendo la libertad de hacer preguntas adicionales para obtener más información sobre lo que se desea indagar (Álvarez, 2011).

Se entrevistó a los directores con el siguiente formato:

- Estructuración de la entrevista con preguntas enfocadas a conocer las experiencias de liderazgo de los directores de centros de educación infantil. (Ver anexo 1)
- Selección de los participantes que cumplan con los criterios de la investigación.
- Aplicación de la entrevista semiestructurada a los directivos seleccionados. (Ver anexo 2)

Categorías de análisis

Luego de una revisión y selección de varios instrumentos que ya han sido utilizados para el análisis del liderazgo escolar de directores de centros de educación inicial, entre los que se destacan los realizados por el Institute for Child's Development Professionals, National Association for the Education of Young Children en 2010, y los grupos de preguntas contenidas en los cuestionarios para la autoevaluación para administradores de programas de cuidado infantil y las once categorías presentadas en el Self-Assessment for Administrators of Child Care Programs (Seidman, 2006), además de considerar *Algunos indicadores de calidad*

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

en la educación infantil (Lebrero Baena & Fernandez Perez, 2009), se planificaron y estructuraron tres entrevistas para los directores.

De manera sistemática, la primera entrevista tiene como finalidad establecer las experiencias y vivencias adquiridas de los participantes en la investigación; la segunda los invita a recordar detalles de su experiencia netamente profesional/pedagógica, y la tercera abre paso a la reflexión sobre el tipo de significado que cada una de sus experiencias significa (Schuman, 1982).

La entrevista inicial hace referencia a la primera pregunta de la investigación para este estudio: ¿Cuáles son las características de la experiencia de ser director/a de un centro de educación infantil en el Cantón Playas, provincia del Guayas-Ecuador?, y está destinada a conocer cuáles han sido sus experiencias pedagógicas y de liderazgo que los han llevado hasta el momento de ascender a director, narrada de manera libre sin límite de tiempo, direccionada hacia los aspectos personales y actividades diarias de los directivos, ya sean estos laborales o particulares.

Para poder descubrir el significado de las experiencias adquiridas en el diario vivir de un director se estructuró la segunda y tercera entrevista, las cuales responden a la segunda pregunta de nuestra investigación: ¿Conocer el significado de esas experiencias para las directoras en el día a día y cómo contribuye a su labor directiva?

Como resultante encontramos que, de las once categorías del *Self-Assessment for Administrators of Child Care Programs* (Development, 2017), se han utilizado las siguientes para contestar a las preguntas propuestas en esta investigación: Conocimiento y Habilidades Pedagógicas (Educational Knowledge and Skills), Habilidades Administrativas (Organizational Skills), Habilidades en Gestión de la Docencia (Staff Management Skills), Comunicación y Gestión de Relaciones (Communication and Management of Relations), Apoyo a los Padres y

Madres y a la Familia (Parental and Family Support) y Gestión Personal (Personal Management).

Análisis de datos

El análisis de la información en una investigación cualitativa no es matemático; sus elementos son de descripción narrativa, su soporte son las categorías creadas con las cuales se busca relación. El reporte cualitativo es una exposición narrativa donde se presentan los resultados con todo detalle (Sharan B. Merriam, 2009).

El análisis de los datos empieza con la clasificación de la información y la organización de datos cualitativos utilizando el programa Atlas Ti. El muestreo Teórico o Grounded Theory es la base con la cual trabaja Atlas. Ti, y gracias a esto el investigador(a) podrá levantar información mediante el método de etiquetado y codificado de fragmentos de texto, permitiendo dar enfoques formales y estadísticos (Atlas.ti, 2014)

Para el procesamiento de información, se realizaron los siguientes pasos:

1. Digitalizar las entrevistas (PDF, DOC).
2. Creación de una Unidad Hermenéutica (Base de Datos, UH) en Atlas.ti.
3. Importar la información digitalizada (Entrevistas) a la Unidad Hermenéutica dentro del programa Atlas.ti
4. Codificar la información mediante la identificación de frases relacionadas con el tema a investigar, asociando cada frase a un código.

Para la creación de las categorías del presente estudio descriptivo, se utilizó como guía las 11 categorías descritas por el cuestionario de autoevaluación del Self-Assessment for Administrators of Child Care Programs (Development, 2017).

La siguiente etapa contempló el análisis de 95 categorías creadas por el programa atlas ti, luego al ir las comparando, asociando y agrupando, se comienza a verificar similitudes entre

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

fragmentos y categorías, observando, leyendo y analizando minuciosamente, razón por la cual variaron las categorías a lo largo de este proceso investigativo. Por razonamiento inductivo, de los resultados de las nueve entrevistas subidas al programa Atlas ti, se seleccionaron tres categorías generales, ocho subcategorías y veintisiete indicadores.

Se procedió a descargar del programa atlas ti los informes de síntesis donde se visualizaba las categorías creadas y el número de incidencias por cada una. Una vez finalizado este proceso se procedió a generar una codificación para su posterior exposición en la etapa de resultados.

El paso final de la investigación es la conceptualización de cada categoría, subcategoría e indicadores para su análisis posterior.

Categorías, subcategorías e indicadores de análisis de las entrevistas a los tres directores

Luego del proceso de análisis, comparación y síntesis de los datos se procede a crear la siguiente descripción grafica de los datos a través de tablas, exponiendo las categorías, subcategorías e indicadores de la siguiente forma:

Tabla 2 *Primera Categoría Administración del Cargo*

Categoría	Subcategoría		Incidencia en las entrevistas
	Nombre	Descripción	
Administración del cargo	Habilidades de gestión de la docencia	Es la capacidad que tiene el director para coordinar y gestionar la pedagogía del centro de educación infantil y así poder comunicarla a los docentes, padres de familia y por sobre todo a los estudiantes.	24
	Conocimientos y habilidades pedagógicas	Consiste en la preparación académica, experiencia en las funciones y actualización continua de los aprendizajes educativos.	13
	Comunicación y Gestión de Relaciones	Son todas las habilidades comunicacionales y formas de relacionarse con el entorno de	60

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

manera empática y productiva para beneficio de la comunidad educativa.

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Tabla 3 Segunda Categoría Experiencia

CATEGORÍA	NOMBRE	SUB-CATEGORÍA DESCRIPCIÓN	Incidencia en las entrevistas
EXPERIENCIAS	Experiencias gratificantes	Son todas las experiencias descritas por los directivos que han llegado a marcar su vida personal y profesional, y los han llevado a mejorar en su cargo y sentirse gratificados por ello.	22
	Experiencias no gratificantes	Son las vivencias descritas por los directores como las vivencias que han causado, a veces, en ellos deseos de no continuar, o mejor aún, un aprendizaje y empuje para desempeñar su cargo.	20
	Experiencias novedosas	Son aquellas vivencias que han ocasionado asombro y la diferencia en su diario vivir.	29

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Tabla 4 Tercera Categoría Gestión Personal

CATEGORÍA	NOMBRE	SUBCATEGORÍA DESCRIPCION	Incidencia en las entrevistas
GESTIÓN PERSONAL	Organización personal	Son las aptitudes que posee el director para coordinar y gestionar su vida personal y su acción directiva.	31
	Liderazgo	Son las competencias que describen los directivos dentro de sus entrevistas que los han llevado a estar en su cargo hasta la fecha.	31

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Categoría administración del cargo: subcategorías e indicadores

Tabla 5 Indicadores de la Subcategoría Habilidades de Gestión de la Docencia de la Categoría Gestión del cargo

Subcategoría	Indicador	Descripción	Incidencia en las entrevistas
--------------	-----------	-------------	-------------------------------------

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Habilidades de gestión de la docencia	Colaboración en el liderazgo	Son las experiencias que tiene cada director al dejarse ayudar por su equipo de trabajo	6
	Formación académica	Son las características de su formación profesional	2
	Tiempo de permanecer en el cargo	Es el tiempo que cada director aspira estar en cargo y la experiencia que le ha dado el tiempo en el mismo.	2

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Tabla 6 *Indicadores de la Subcategoría Conocimiento y Habilidades pedagógicas, de la Categoría Administración del Cargo*

Subcategoría	Indicador	Descripción	Incidencia en las entrevistas
Conocimientos y habilidades pedagógicas	Autopreparación	Habilidades de cada director para buscar capacitarse para desempeñar su cargo.	5
	Crecimiento Personal	Características que han llevado a cada director a observar un cambio favorable en su vida personal.	3
	Crecimiento Profesional	Son todas las habilidades y destrezas adquiridas dentro de su rol profesional.	3

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Tabla 7 *Indicadores de la Subcategoría Comunicación y Gestión de las Relaciones*

Subcategoría	Indicador	Descripción	Incidencia en las entrevistas
Comunicación y Gestión de Relaciones	Gestión de relaciones	Son las características de las actitudes de cada director dentro de la comunidad educativa que le permiten mantener la convivencia armónica.	29
	Trabajo en equipo	Son las destrezas que tiene el director para trabajar con el equipo docente y la comunidad en general.	15
	Habilidades Administrativas	Son las características de acción frente a sus funciones y obligaciones como director que le permiten mantener su puesto laboral.	11

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Categoría experiencias: subcategorías e indicadores

Tabla 8 *Indicadores de la Subcategoría Experiencias Gratificantes*

Subcategoría	Indicador	Descripción	Incidencia en las entrevistas
Experiencias Gratificantes	Satisfacción por los logros de los estudiantes	Es la dicha que siente cada director al observa en los estudiantes el desarrollo de sus conocimientos.	6
	Experiencia adquirida en el cargo	Es la gratificación que siente cada director por sí mismo al poder desempeñarse o resolver algo nuevo dentro de su cargo.	6
	Apoyo y reconocimiento de la familia	Son las características de las prácticas colaborativas y de corresponsabilidad que ejercen los padres frente al desempeño académico de su hijo.	4

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Tabla 9 *Indicadores de la Subcategoría Experiencias no gratificantes*

Subcategoría	Indicador	Descripción	Incidencia en entrevistas
Experiencias no gratificantes	Dificultades en la experiencia	Son todas las experiencias que por algún motivo han llevado a desmotivar, querer desistir del puesto o llegar a sentirse mal al director del centro de educación infantil.	20
	Carente apoyo de padres en los estudiantes que más lo necesitan	Son las experiencias de impotencia y preocupación por no poder involucrar más a los padres cuando su hijo lo necesita.	3
	Llevar trabajo al hogar	Son las experiencias de no poseer el tiempo suficiente para desempeñar sus funciones en su horario laboral, así que deben seguir realizándolas en sus hogares, restando tiempo dedicado a su familia.	3

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Tabla 10 *Indicadores de la Subcategoría Experiencias Novedosas*

Subcategoría	Indicador	Descripción	Incidencia en entrevistas
---------------------	------------------	--------------------	----------------------------------

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Experiencias Novedosas	Haber encontrado la vocación	Características de los directores al reconocer que su vocación es la enseñanza.	23
	Entregar todo por la institución	Se refiere a las experiencias que han llevado al director a desempeñar su cargo más allá de lo que pueda establecer la normativa.	5
	Desarrollarse y ser parte del desarrollo del cantón	Su primera experiencia como directores la han obtenido en el cantón Playas y por esto desean contribuir en el desarrollo de este cantón.	2

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Categoría gestión personal: subcategorías e indicadores

Tabla 11 *Indicadores de la Subcategoría Organización Personal*

Subcategoría	Indicador	Descripción	Incidencia en las entrevistas
Organización personal	Tiempo personal	Describe la importancia del tiempo que debe tener el director para sí mismo.	9
	Tiempo con la familia	Describe la importancia del tiempo que debe tener el director para la familia.	6
	Hobby	Describe el apoyo que da al director en su cargo el tener un pasatiempo para a relajarse.	4

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Tabla 12 *Indicadores de la Subcategoría Liderazgo*

Subcategoría	Indicador	Descripción	Incidencia en entrevistas
Liderazgo	Organización Personal	Las capacidades que tiene el director para organizar su vida laboral y personal sin dejar que una afecte a la otra.	5
	Pensar en el otro	Se refiere a una de las características que tiene el director al dirigir a su comunidad de trabajo.	5
	Emprendedor	Es una de las características personales que posee el director	3

que le ha permitido desarrollarse como persona y profesional.

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Códigos asignados según el análisis de datos de las entrevistas con los directivos

Previo al análisis de los datos se procedió a asignar un código para identificar a cada directora que colaboró con esta investigación, con la finalidad de salvaguardar su verdadera identidad. Posteriormente se procedió a identificar las categorías, subcategorías e indicadores más importantes para los objetivos planteados en este trabajo investigativo.

Tabla 13 *Tabla de Códigos otorgados a los directores y entrevistas*

Participantes	Código
Directora 1	Dir 1
Directora 2	Dir 2
Directora 3	Dir 3
Institución Educativa 1	IE1
Institución Educativa 2	IE2
Institución Educativa 3	IE3

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Códigos asignados a las entrevistas aplicadas por cada centro

En la siguiente tabla se describe cuáles fueron los códigos asignados para la identificación de las entrevistas aplicadas a las directoras de cada centro educativo.

Tabla 14 *Código de las Entrevistas aplicadas a cada director*

Entrevistas	Código
Entrevista 1	E1
Entrevista 2	E2
Entrevista 3	E3

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Distributivo de los códigos asignados para cada grupo

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

En la siguiente tabla se describe cuáles fueron los códigos asignados para la identificación de los grupos correspondientes a los centros de cada directora. Por ejemplo:

a la directora 1 (Dir1), le corresponde la Institución Educativa 1 (IE1), la entrevista 1 (E1), entrevista (E2) y entrevista 3 (E3).

A la directora 2 (Dir2), le corresponde la Institución educativa 2 (IE2), la entrevista 1 (E1), entrevista 2 (E2) y entrevista 3 (E3).

A la directora 3 (Dir3), le corresponde la Institución Educativa 3 (IE3), la entrevista 1 (E1), entrevista 2 (E2) y entrevista 3 (E3).

Tabla 15 *Tabla de códigos*

Código del Director	Código de la Institución	Código de la Entrevista
Dir 1	IE 1	E1
		E2
		E3
Dir 2	IE 2	E1
		E2
		E3
Dir 3	IE 3	E1
		E2
		E3

Nota: Elaborado por Judith Gárate Baque

Resultados y análisis de datos

En esta sección se presentan los datos categorizados y codificados, mediante categorías analíticas con sus respectivas subcategorías e indicadores, expuestas en la sección de diseño y metodología. Se exponen síntesis analíticas con base en citas textuales más representativas y que daban mayores aportaciones al tema de estudio, para dar respuesta a las preguntas de investigación.

Datos socio-demográficos de los directores participantes

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

La muestra estuvo conformada por dos directoras y un director, cuyas edades fluctúan entre los 34 y 46 años de edad. Su experiencia laboral como docente ha sido mínima de tres años y máxima de 20 años, y en el cargo directivo entre 1 año a 6 años. Referente a su formación profesional tienen títulos de tercer nivel, dos de ellos en Educación y uno en Ingeniería en Sistemas. Y sólo uno de ellos tiene especialización en párvulos.

Los centros donde laboran los directores entrevistados están ubicados en el Cantón Playas, dos de ellos en la cabecera cantonal General Villamil, y el otro en la comuna Engabao.

Cabe, también informar que dos directores son oriundos del Cantón Playas, y el tercero del Cantón Guayaquil.

Respuesta a la primera pregunta de investigación

Para responder a la primera pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características de las experiencias de ser director de un centro de educación infantil en el cantón Playas, provincia del Guayas-Ecuador?, se utilizan las categorías Administración del cargo y sus subcategorías: Habilidad de Gestión de la Docencia, Conocimientos y Habilidades Pedagógicas, y Comunicación y Gestión de Relaciones. Y la categoría Experiencias y sus subcategorías: Experiencias Gratificantes, Experiencias No gratificantes y Experiencias Novedosas.

Categoría administración del cargo

Con esta categoría se conocerá las características de las experiencias administrativas de los directores en función de su cargo y cómo éstas los han llevado a dirigir el centro de educación inicial y mantener su desarrollo profesional.

Subcategoría habilidades de gestión de la docencia

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

De las entrevistas realizadas a los directores se manifestó que, para coordinar las responsabilidades de su cargo y desarrollarlo de manera oportuna, dando respuesta a las demandas académicas de la comunidad educativa, han tenido que desarrollar habilidades y proyectos a lo largo de su carrera profesional.

Dir3IE3E1: “Lograr que una escuela del campo tenga la mejor tecnología gracias a convenios con municipios y ONG de la ciudad”.

Dir2IE2E1: “Las responsabilidades de un director no son iguales a las de un docente o un administrador de cualquier otro trabajo; hay que esforzarse cada día para poder desarrollar la institución”

Dir1IE1E1: “He pasado por dos procesos de evaluación y en ambos obtuve una calificación de *muy buena*, al punto de recibir un incentivo económico a la excelencia”.

Por medio de estas citas los tres directores indican que sus experiencias en la gestión de la docencia y la de su cargo de directivo pueden contribuir tanto a su desarrollo profesional como al de su comunidad.

Indicador colaboración en el liderazgo

Con este indicador los directivos reconocen que para poder llevar mejor su función y responder a las exigencias de estas, no pueden hacerlo solos, sino que deben delegar y recibir la colaboración de sus compañeros de trabajo.

Dir1IE1E1: “Considero que, aparte de tener una buena comunicación, debe contarse con la predisposición del grupo de trabajo. Mis compañeras cuentan con la predisposición de acompañarme y no dejarme sola en todas las actividades que debemos realizar. Ellas son un buen aporte para mi liderazgo”.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Dir1IE1E2: “En realidad nosotras estamos organizadas, pero no es que todos los días netamente una rutina porque sí varía, y lo hace de acuerdo con las situaciones que se nos van presentando, porque no todos los días a la misma hora hacemos la limpieza, por ejemplo, de pronto la hacemos más tarde porque tenemos una visita o porque tenemos que atender a alguien, debido a que algún un padre no llegó y estamos cuidando algún niño. Por ello no todos tenemos la misma rutina”.

Dir3IE3E1: “Lcda. Martha (directora anterior de la Institución), ella tiene un amplio conocimiento de esto; nos ha ayudado a trazar el camino, como quien dice, no es que yo hago las cosas preguntándole a ella, sino que siempre debo asesorarme, ¿verdad?”.

En base a las respuestas obtenidas, se puede evidenciar que los tres directores realizan un trabajo en equipo y buscan asesoramiento de personas con experiencia en el cargo.

Indicador formación académica

Los directores describen cómo fue su preparación académica, qué dificultades o características reconocen de esa formación académica que los ha llevado a crecer como profesionales de la educación.

Dir3E1: “La educación básica la cursé en mi querido Playas en una escuela que era para varones exclusivamente; muy buena, por cierto. Muchos de los profesionales del cantón pasamos por aquellas aulas”.

Dir1IE1E1: “Crecí en un sector llamado Magro, ahí estudié la escuelita. Fui una muy buena alumna (risas). Luego cursé la secundaria en un colegio técnico que está ubicado en el cantón Daule; allí me gradué de bachiller Químico-Biólogo. Después de graduarme no tuve intenciones de continuar estudiando porque tenía algunos problemas personales en mi casa,

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

pero mi hermano optó por que estudiara la Universidad, aunque fuera a distancia allí mismo en el cantón Daule”.

Dir1E1E1: “Tuve la oportunidad de trabajar en la escuela donde realicé mis estudios primarios años atrás. Mi profesora en aquella época, que ahora poco se jubiló, me ayudó para ingresar a trabajar como maestra de segundo grado. Al principio la ayudaba, pero luego me designaron para dirigir un curso sola. Aquellos fueron mis inicios para aprender más del ámbito educativo”.

Se reconoce que la formación docente profesional es vista por los directores como muy importante, pero también hacen referencia a la necesidad de la experiencia laboral para mejorar su práctica profesional.

Indicador tiempo de permanecer en el cargo

Con este indicador se exponen las características que tiene cada docente frente al tiempo que lleva en el cargo y las experiencias adquiridas durante el tiempo que lleva en el mismo.

Dir1E1: “Estas experiencias han sido muy provechosas para mí. Espero poder seguir avanzando y dar lo mejor”.

Dir2E3: “Estas experiencias han sido muy gratas, bueno, en principio fue sólo por tener un trabajo, pero con el pasar del tiempo me ha ido gustando. Me gusta trabajar en esta función”.

La permanencia en el cargo directivo es un deseo manifestado por los directores, a pesar del trabajo que ello implica, pero que al mismo tiempo, existen experiencias gratas que los motiva a seguir adelante.

Subcategoría conocimiento y habilidades pedagógicas

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Con esta información se pretende descubrir los conocimientos y habilidades pedagógicas que tiene cada director y cómo estas influyen en el desarrollo de las características de sus funciones. Las habilidades de cada director para buscar capacitarse para desempeñar su cargo, características que los han llevado a observar un cambio favorable en su vida personales y cuales son todas las habilidades y destrezas adquiridas dentro de su rol profesional.

Indicador de autopreparación

A través de cada entrevista los directores expresaron sus habilidades para buscar capacitarse para desempeñar su cargo, ya que en el ejercicio de este solo reciben breves Instrucciones o lineamientos, pero no una capacitación a cabalidad.

Dir1IE1E1: “He sido yo quien ha ido forjando mi cargo, porque en el documento donde se me indicó que iba a seguir dirigiendo esta institución, solo está mi nombre indicando que se me designada como líder institucional. Directrices por escrito no me han dado”.

Dir2IE2E1: “Es necesario prepararme continuamente, de hecho, incluso para mi labor como docente, me toca estar en constante preparación y formar grupos de estudios con mis compañeras de trabajo. Ahora que se nos evaluó a inicios del año tuve que investigar mucho más y es algo que siempre hago, ya que si algo ignoro me toca investigar, prepararme para tener el conocimiento”.

Dir3IE3E1: “tocó prepararme bastante ya que no cuento con el perfil de educadora infantil”.

Se confirma, una vez más, que la preparación profesional es necesaria para cumplir con las funciones directivas, y que los tres directores entrevistados están en constante búsqueda de nuevos conocimientos que les ayuden a mejorar sus tareas y actividades directivas.

Indicador de crecimiento personal

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

En este indicador se observa las características que han llevado a cada director a reconocer como se ha desarrollado de manera favorable en su vida y que lo ha llevado a mejorar como ser humano.

Dir1IE1E2: “De ahí en adelante porque el sistema educativo al que ingresé me brindó esa oportunidad y tuve que aprovecharlas, pude concursar para ganar un nombramiento en la escuela donde estudié de niña”.

Dir2IE2E1: “Una experiencia muy bonita que tiene muchos sacrificios y también muchos logros, que la persona que se dedique a esta función debe contar con el tiempo suficiente ya que demanda de mucha responsabilidad, paciencia y tiempo para poder dar lo mejor de sí como persona, como profesional porque a veces uno sacrifica el tiempo que puede pasar con su familia, pero sin embargo son cosas que en la vida se tiene que vivir para crecer”.

Las experiencias diarias favorecen, no sólo su crecimiento profesional, sino también su vida personal al ir logrando metas y objetivos propuestos.

Indicador de crecimiento profesional

En este indicador se observa las características que han llevado a cada director a reconocer como esta función le ha beneficiado en el desarrollo de su vida profesional.

Dir1IE1E2: “dirigir ha sido complicado, de mucha responsabilidad a veces mucho sacrificio porque he tenido que dejar de hacer cosas personales para estar en la institución o por hacer cosas de la institución que benefician en realidad a mi trabajo, es por eso que lo hago porque me benefician de manera profesional”.

Dir2IE2E1: “realmente yo creo que he desarrollado para lo profesional, para despertar pues mi creatividad”.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

El realizar funciones directivas ha hecho que los directores encuestados, desarrollen competencias de liderazgo que no las tenían antes, para resolver y guiar a la institución a los objetivos propuestos.

Sub categoría comunicación y gestión de relaciones

Con este indicador se tiene conocimiento de las características que permiten al director mantener una constante comunicación empática, fluida y colaborativa con sus compañeros de trabajo, además de reconocer que sin esto no podrían poder desempeñar su cargo ya que la comunicación es la base de su trabajo.

Dir3IE3E2: “El cargo de directivo no es fácil, pero con la ayuda de mis compañeros ahí vamos adelante porque a veces resulta que tenemos que entregar algún trabajo, hay que hacer algo de computadora mis compañeras me colaboran con eso”.

Dir3E1: “la mejor experiencia que he tenido es darme cuenta de que las compañeras que he tenido son muy buenas porque ellas, de lo que ellas han sabido, me han colaborado con sus conocimientos la una con una cosa; otra, con algo más”.

Dir2IE2E2: “Frente a algún programa que desarrollar lo socializamos con mis compañeros para ponernos de acuerdo y decidir cómo vamos a hacerlo lo que sea que haya que hacer, tendría que ponerme de acuerdo con todas”.

Indicador de gestión de relaciones

Con este indicador se pretende describir las características de las actitudes de cada director dentro de la comunidad educativa que le permiten mantener la convivencia armónica en el centro de educación inicial.

Dir2IE2E1: “conseguir que los docentes cumplan los horarios, no fue un trabajo fácil, sino de mucho dialogo, paciencia y democracia”.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Dir1IE1E2: “Se necesita ser una buena comunicación y estar en constante comunicación. Con mis compañeras nos reunimos para estar preparadas para las actividades programadas. Yo siempre converso con ellas antes de realizar alguna actividad porque considero que la comunicación es lo primordial, que debe tener un líder para así poder realizar las cosas con éxito. Por tal motivo, primero converso con mis compañeras y luego ejecutamos las actividades. Considero que aquello me ha permitido contar con su apoyo y no generar conflictos o malestar”.

Una de las competencias directivas encontrada en los tres directores entrevistados, es la gestión de relaciones, y lo demuestran al manifestar que la comunicación con su equipo de trabajo es muy importante para llevar a cabo su tarea directiva.

Indicador de trabajo en equipo

Este indicador permite visualizar cómo el trabajo en equipo permite al director trabajar con el equipo docente, la comunidad en general y mejorar el desarrollo del centro de educación inicial.

Dir2IE2E2: “Para que una institución educativa progrese se necesita de un personal que este 100% capacitado, para así poder contribuir con las diferentes tareas que hay que hace”.

Dir1IE1E2: “Considero que debe contarse con la predisposición del grupo de trabajo. Mis compañeras cuentan con la de acompañarme y no dejarme sola en todas las actividades que debemos realizar. Ellas son un buen aporte para mi liderazgo”.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Dir3IE3E2: “Muchas veces mis compañeras, cuando es de un día para otro la entrega del trabajo para el distrito, me colaboran con la escritura y también con la impresión del documento”.

El trabajo en equipo es la base para el buen funcionamiento de una institución, y en este caso para cumplir con tareas, actividades, planificaciones, los directores se apoyan en la colaboración de su cuerpo docente.

Indicador de habilidades administrativas

Con este indicador se podrá visualizar las características de acción frente a sus funciones y obligaciones como director que le permiten desarrollarse en su puesto laboral y de cómo conduce su equipo.

Dir1IE1E1: “Considero que las personas responsables, adultas, debemos encaminarnos por saber organizar lo que vamos a hacer y no que otra persona este impulsándote para que lo hagas, ya que cada una conoce sus responsabilidades”.

Dir2IE2E2: “Si se suscita un problema con los niños, yo soy una persona muy centrada en eso, y bueno, les pido calma. Entonces, si una compañera se pone nerviosa, yo le digo que no lo haga, que mantenga la calma y que se debe llamar al padre de familia, comunicarle la situación en la que se encuentra el niño y cómo fue que ocurrió todo...”

A pesar de que exista un ambiente colaborativo en la institución, son los directores los que marcan las directrices para resolver problemas, políticas y reglamentos para mantener unas buenas relaciones con la comunidad educativa.

Categoría experiencia

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

En esta categoría se agrupan los hallazgos de las características de las experiencias descritas por los directores como gratificantes, no gratificantes y novedosas, las cuales ellos han observado dentro de sus funciones diarias.

Subcategoría experiencias gratificantes

En esta parte los directores describen lo más relevante que han vivido y observado en el desempeño de su cargo, y cómo esto ha influenciado en su modo de ver la función de director y su vida.

- **Indicador de satisfacción por los logros de los estudiantes**

En este indicador se describen los hallazgos encontrados en las entrevistas y caracterizados por la satisfacción que siente cada director al observa en los estudiantes el desarrollo de sus conocimientos.

Dir3IE3E2: “Al niño, aquí en inicial, nosotros le decimos «vamos afuera, vamos a jugar con las plantas, vamos a regar las plantas», y minutos después estamos regando las plantitas, y así estamos mojando el tallo y le preguntamos: ¿qué parte es esa?, ellos responden que el tallo, a lo que volvemos a indagar: ¿para qué sirve el tallo? Y ellos solitos aprenden. Nosotros, luego de un par de días les preguntamos y los niños ya saben”.

Dir2IE2E2: “Eso para mí es muy satisfactorio, esos son mis grandes logros, ver como un niño que a lo mejor no era tan activo comienza a ser más extrovertido a conversar, a socializar, esos logros en ellos son muy satisfactorios”.

Dir1IE1E1: “La mejor experiencia es ver cómo día a día los niños van desarrollando sus destrezas, van abriéndose paso a nuevos conocimientos y cómo uno de ellos empieza a leer o a escribir. Todo eso es muy grato porque se sabe que se ha logrado no solo impartir un conocimiento, sino también algo más; eso es muy satisfactorio para uno”.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Este indicador apoya el hecho que dentro de las experiencias encontradas en los tres directores, ellos expresan que los más grato en su trabajo es ver como los estudiantes se desarrollan en sus aprendizajes.

- **Indicador experiencias adquiridas en el cargo**

Es la gratificación que siente cada director por sí mismo al poder desempeñarse o resolver algo nuevo dentro de su cargo.

Dir2IE2E2: “Ser director es una experiencia que ayuda en todos los sentidos, porque uno se convierte en el Psicólogo, el mediador, el coordinador de toda la institución y llega a conocer todos esos mundos que la habitan; eso me da mucho gusto”.

Dir3IE3E2: “Uno no llega aprendiendo todas las cosas, ¿verdad?, uno las aprende a medida que hace el camino, andando, como me ha tocado esta situación de ser director y aquello me ha dado mucha satisfacción”.

Los directores manifiestan que dentro del desempeño de su cargo, la experiencia para desempeñarlo, lo han conseguido en el transcurso del ejercicio, ya que no han recibido la preparación previa.

- **Indicador apoyo y reconocimiento de la familia**

Con este indicador se pretende conocer las características de las prácticas colaborativas y de corresponsabilidad que ejercen los padres de familia frente al desempeño académico de su hijo.

Dir1E1: “Solo se pide externamente a los padres cuando es una minga general que está dentro del cronograma o que es una necesidad ya muy extrema. De pronto ya hay más por

limpiar, más necesidad en este caso de limpieza, pero de ahí netamente la hacemos las tres docentes”.

Dir3IE3E2: “A lo largo de mi experiencia laboral, he hecho todo lo que tuve a mi alcance. Los estudiantes han salido excelentes, recibí felicitaciones de los padres con comentarios muy bonitos hacia mí.”

Dir2E2 “Ahora me saludan en la calle y me agradecen, porque sus niños están excelentes”.

Los tres directores sostienen que para el buen desempeño de los estudiantes y su desarrollo es importante la colaboración de los familiares de los niños y niñas, ya que sin ellos no podrían lograr los objetivos de la educación.

Subcategoría experiencias no gratificantes

Son los hallazgos de vivencias descritas por los directores, como las que han causado a veces en ellos deseos de no continuar o, mejor aún, un aprendizaje y empuje para desempeñar su cargo.

Dir2E1: “En mi primer cargo de director duré casi 5 años con muchos inconvenientes por llevar el cambio a la Institución”.

Dir2E1: “He tenido experiencias de trabajo con muchos conflictos al querer hacer que cumplan la normativa y, por otra parte, ciertos padres aún se conservaban en tiempos remotos y por ende no aceptaban los cambios”.

Dir3E1: “Directrices claras, por parte del ministerio, a veces nadie las da, por lo que es difícil lograr que los docentes cumplan de manera correcta el trabajo”.

- **Indicador dificultades en la experiencia**

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Con este indicar los directores describen las experiencias que por algún motivo los han llevado a desmotivarse, querer desistir del puesto o llegar a sentirse mal como director del centro de educación infantil.

Dir2E2: “Luego del trabajo lo que hago es volver a casa. Tengo una niña de tres años y me gusta compartir mi tiempo con ella, visitar a mi madre. Actualmente estoy leyendo un libro y le dedico un tiempo en la noche. Mis actividades como director me absorben y a veces no puedo hacer estas cosas”.

Dir3IE3E1: “A veces el no poder cumplir con las metas propuestas por descuido o situaciones que me absorben bastante tiempo, me hacen pensar si estoy disponible para el cargo”.

Los directores manifiestan que dentro del desempeño de su cargo no todo es tranquilidad y armonía, también se han topado con experiencias que les hace replantearse en sus funciones e inclusive ya no querer continuar, pero que el amor a su trabajo y vocación por la educación los lleva a continuar.

- **Indicador poco apoyo de los padres en los estudiantes que más necesitan**

Este indicador menciona las experiencias de impotencia y preocupación por no poder involucrar más a los padres cuando su hijo los necesita.

Dir1IE1E2: “Existen pequeños problemas con los padres. Hay ciertos padres que son muy difíciles de tratar y es un inconveniente aquí en la institución cuando hay niños que no vienen temprano, también porque los padres no los vienen a retirar a la hora adecuada y no quieren dar las debidas explicaciones. Aquello nos ha traído ciertos inconvenientes, pero hemos sabido sobrellevarlos, teniendo mucha paciencia por encima de todo”.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Dir2IE2E”: “A pesar de dialogar con los padres para hacerlos entrar en conciencia, es difícil ver que no ocurren cambios”.

Dir1IE1E2: “Cuando uno les comunica a los padres las dificultades de sus hijos ellos se molestan, si uno les dice algo o si se les pide orientar a su hijo para que cambie alguna conducta negativa se incomodan. Algunos padres lo ven como un chisme cuando se les entrega el reporte de su hijo, pero no entienden que lo que buscamos es mejorar”.

Los directivos mencionan que dentro de sus experiencias se han encontrado con la dificultad de no contar con el apoyo de los padres de los estudiantes, que esto ha generado inconformidades y discusiones a nivel interno de la Institución pero que ellos han sabido sobrellevarlas.

- **Indicador llevar trabajo al hogar**

A través de este indicador se citan las experiencias que tienen los directivos por no tener el tiempo suficiente para desempeñar sus funciones en su horario laboral y que deben seguir realizando estas actividades dentro de sus hogares, restando tiempo a su familia y a sus actividades personales.

Dir1IE1E2: “Por llevarme el trabajo al hogar he descuidado de pronto hasta a mi familia. No les podía llamar, estaba muy centrada en terminar algún documento. Entonces sí he tenido que hacer mucho sacrificio”.

Dir2IE2E2: “Cuando me toca llevar trabajo al hogar, mi esposa se molesta un poco, aunque ella sabe que soy muy responsable en mi trabajo, pero igual me resta tiempo con mi familia, cuando mis hijas me piden que les colabore con las tareas o algo del hogar”.

Otra experiencia mencionadas por los Directores entrevistados, es que a la mayoría que asume el cargo de directivo debe llevarse trabajo al hogar porque el tiempo entre la docencia y

la administración del cargo no alcanza y es necesario terminar la carga administrativa desde el hogar.

Subcategoría experiencias novedosas

Con esta subcategoría se conocerá aquellas vivencias que han ocasionado asombro y han causado la diferencia en la rutina de ser director.

Dir1IE1E1: “Aunque ser director conlleva mucha responsabilidad, yo no había tenido esta experiencia. Esto ha sido muy novedoso y he aprendido mucho al conocer de las responsabilidades que tiene una líder”.

Dir2IE2E1: “Una experiencia muy bonita y novedosa que tiene muchos sacrificios y también muchos logros, que la persona que se dedique a esta función debe contar con el tiempo suficiente ya que demanda de mucha responsabilidad, paciencia y tiempo para poder dar lo mejor de sí como persona, como profesional porque a veces uno sacrifica el tiempo que puede pasar con su familia, sin embargo, son cosas que en la vida se tiene que vivir para crecer”.

- **Indicador haber encontrado la vocación**

A través de este indicador se visualiza el hallazgo que muchos docentes, actualmente directores, reconocen haber encontrado su vocación y que es la enseñanza.

Dir1IE1E1: “En realidad, ingresé a la docencia por adquirir una fuente de trabajo, pero luego ya se convirtió en algo que realmente me gusta hacer”.

Dir3IE3E1: “Eso no se lo puedo describir con palabras, pero me llena mucho y me da una alegría inmensa. Esto lo he comentado con mi compañera ayudante del curso, le he dicho: ¡Mira, aquel niño ha aprendido a ser tan vocal o cualquier número! Esto me hace entender que esta es mi vocación”.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Dentro de su función como docente y luego como directores, ellos manifiestan que han encontrado la vocación dentro del área educativa, han reforzado su creencia de estar por buen camino a nivel profesional y laboral.

- **Indicador entregar todo por la institución**

Con este indicador se detectan las experiencias que han llevado al director a desempeñar su cargo más allá de lo que pueda decir la normativa o su contrato y el encontrar inspiración en lo que hace.

Dir2IE2E2: “Y, si estoy fuera de la institución, me devuelvo enseguida para darle inmediata solución”.

Dir3IE3E2: “Al final uno termina siendo parte del plantel, que entrega todo de sí para que salga adelante”.

Dir1IE1E2: “Muy poco paso en la oficina o en la dirección, porque también en mi teléfono llegan los correos y desde ahí yo los reviso. Y les comunico si es necesario a las compañeras alguna situación de urgencia. Entonces en mi diario continúo con mis actividades con los chicos.

Los tres directores indicaron varias experiencias de haber ejercido inclusive doble función, la de docente y la de director, y en ambas han dado lo mejor de sí. Tiempo fuera de la carga horario, esfuerzo más allá del deber y pasión para desempeñar su cargo.

- **Indicador desarrollarse y ser parte del desarrollo del cantón**

Con este indicador se narra que, debido a que las primeras experiencias siendo directores la han obtenido en el cantón Playas, esto los motiva a querer contribuir al desarrollo de este cantón.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Dir1IE1E1: “Eso para mí es muy satisfactorio y esos son mis grandes logros, ver cómo los niños mejoran su vida con los aprendizajes que logran, luego ver cómo van a la escuela y por último a la universidad. Estos logros en ellos son muy satisfactorios”.

Dir2IE2E1: “Chicos que pensábamos que eran revoltosos, que no aprendían bien y luego ver que nos esforzamos para que superen sus dificultades. Verlos luego graduados y siguiendo la universidad, eso me llena de satisfacción, ya que veo cómo van progresando su futuro.”

Dir3IE3E1: “Estas experiencias han sido muy provechosas para mí. Espero poder seguir con esto y dar lo mejor para el futuro de este cantón”.

Los tres directores manifestaron haber tenido la experiencia de contribuir al desarrollo de la comunidad donde se encontraba la escuela donde laboraron. Muchos de ellos colaborando con empresas externas, ajenas al sistema publico de educación.

Respuesta a la segunda pregunta de investigación

Para responder a la segunda pregunta de investigación: ¿Cuál es el significado de las experiencias diarias y como contribuyen a su labor directiva?, se utilizan la tercera categoría Gestión Personal y sus subcategorías: Organización personal y Liderazgo.

Para responder a la segunda pregunta de investigación: ¿Cuál es el significado de las experiencias diarias y cómo contribuyen a su labor directiva?, se utiliza la categoría Gestión Personal y subcategoría: Organización personal con sus indicadores tiempo personal, tiempo con la familia y hobby. La subcategoría liderazgo con sus indicadores: organización personal, pensar en el otro y emprendedor.

Categoría gestión personal

Con esta categoría se pretende responder a la segunda pregunta de la investigación, ya que las actividades que realiza cada director les dan sentido a sus experiencias en el cargo.

Subcategoría organización personal

Con esta subcategoría, el director describe sus actividades diarias que le permiten coordinar y gestionar su vida personal y cómo estas influyen en su acción directiva.

Dir1E1E2: “Luego de estar en la puerta recibiendo a mis estudiantes, en caso de no tener el turno, procedo a quedarme en el grado arreglando las actividades que voy a trabajar con los niños, o también revisar la documentación que necesito tener lista para ese día. Reviso y respondo los correos, si es de socializar algún tema con las compañeras también lo hago, depende del carácter que sea urgente o no urgente del correo. Entonces sobre eso planificamos con las compañeras y vemos de qué manera lo vamos a hacer. Luego de eso procedo a quedarme con mis estudiantes y mi ayudante también está con un horario, y ella procede a trabajar conmigo en las actividades para ese día”.

Dir2E2: “Trato de organizar todo el trabajo con tiempo, porque no podemos irnos fuera de nuestras horas de trabajo porque cada una en su hogar tiene sus responsabilidades también, entonces trato de coordinar las actividades lo mejor posible y de la manera más organizada”.

- **Indicador tiempo personal**

Este indicador describe la importancia del tiempo que debe tener el director para sus actividades personales, gustos y pasatiempos, y que influyen en su estado socioemocional.

Dir1E2: “Si tengo trabajo pendiente lo pospongo para la noche porque. como anteriormente indiqué, mis actividades personales son la pintura a la que le dedico mi tarde”.

Dir3E2: “sábado y domingo netamente personal”.

Dir2E2: “Actualmente estoy leyendo un libro. A eso le dedico un tiempo en la noche”.

Para los directores una parte importante para su desarrollo profesional ha sido el tener un tiempo para ellos mismos, para sus necesidades y deseos personales.

- **Indicador tiempo con la familia**

Este indicador describe la importancia del tiempo que debe tener el director para la familia y cómo esto le ayuda a su desarrollo humano.

Dir2E2: “Luego del trabajo lo que hago es volver a casa. Tengo una niña pequeña y me gusta compartir mi tiempo con ella, también disfruto de visitar a mi madre, saber cómo está ella”.

Dir3E2: “El tiempo con la familia es importante, tanto mis hijas como yo aprendemos compartiendo experiencias”.

Dir1E2: “Con mi familia tenemos la costumbre de viajar. Voy con ellos y es tiempo para ellos y para mi actividad personal”.

Los directores manifiestan que sus familias son un pilar importante en el desarrollo de su carrera y trabajo diario, que son los que motivan su necesidad de ser mejores cada día.

- **Indicador hobby**

Este indicador describe cómo una actividad personal relajante para el director le ayuda en su cargo, a mejorar su desempeño y entrega en el trabajo.

Dir2E2: “Pues me gusta la pesca y esta actividad la realizo con muchas personas. Tenemos como una pequeña empresa donde me he convertido en el líder”.

Dir3E2: “Cada vez que puedo leo un libro. Actualmente estoy en uno que puedo leerlo por las noches”.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Dir1e2: “La actividad de la pintura la tomé después del año que estuve acá con nombramiento en Playas. Fue inducida en este caso por un compañero que asistía a aquel centro intercultural. Primero fue un poco por curiosidad, pero luego, al asistir a las clases, ya me fue gustando más. Esto ha sido algo muy beneficioso para mí porque también trabajamos las aulas de los ambientes, los rincones con los chicos. Hemos pintado las paredes nosotros mismos, así que sí nos ha beneficiado”.

Los tres directores indicaron tener una actividad particular extra labores, una la pintura, otro la pesca y otro la lectura. Estas actividades, informan, les concede paz y experiencias positivas para su desarrollo personal, incluso estas experiencias inciden en lo laboral.

Subcategoría liderazgo

Con esta subcategoría el director describe las cualidades de competencia de Liderazgo que reconoce poseer y que lo han llevado a estar en su cargo hasta la fecha.

Dir1E3: “Yo soy una persona muy centrada. Por tal razón, frente a un inconveniente les pido calma a mis compañeras, las invito a no desesperarse porque yo creo que la calma nos lleva a tomar una buena decisión con respecto a la situación que se está viviendo”.

Dir3E3: “El líder debe ser una persona muy cortés, amable, que tenga mucha responsabilidad en su quehacer o su labor, tanto profesional como personal, porque van de la mano, que sepa guiar, porque es un líder y una persona que debe saber dirigir al grupo de personas que tiene a su cargo”.

Indicador organización del personal

Este indicador nos permite conocer las características que tiene el director para organizar su vida laboral y personal sin dejar que una afecte a la otra.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Dir1E3: “Siento que hasta ahora en el cargo me ha ido muy bien, pero considero que esto pasa siempre cuando las personas sepan organizarse. Sí se puede”.

Dir2E3: “Trato de organizar mi día con los estudiantes; para jugar y luego actividad práctica. Les damos su tiempo de receso. Después de ello entramos a hacer ya lo de la *media mañana*, como lo llamamos nosotros, para una segunda actividad ya sea en una hoja, en un juego de trabajo. En un ambiente, de pronto en un rincón con ellos, más práctico para que el niño no se aburra mucho o no piense que le vamos a dar otra carga de trabajo más. Entonces con ellos se trabaja de esa manera, luego de que procedamos a eso ellos salen a esperar a sus padres, cada uno con su colación escolar”.

Dir3E2: “Respecto a las actividades, me gusta socializarlas al inicio del año. Organizo cómo vamos a trabajar, llegamos a un consenso, y así cada una tiene presente cuáles son sus responsabilidades dentro de la institución”.

Para poder desempeñar su cargo los directores manifestaron que era de suma importancia, saber organizarse en cada actividad, tanto al interior de la Institución educativa, como a nivel personal.

- **Indicador pensar en el otro**

Este indicador se refiere a una de las características que tiene el director al dirigir su comunidad de trabajo.

Dir1E3: “Una persona líder debe guiar de muy buena manera. En mi opinión, debería ser una persona que esté no solo en el mando, sino que, de la manera más sencilla, sepa pedir las cosas y, por eso lo digo, llegar al público”.

Dir2E3: “Me considero inteligente como todas las personas, pues siempre he considerado que todas las personas lo somos. Para poder llevar en buen camino esa dirección,

porque de hecho es una gran responsabilidad. Son muchas cosas que se dejan en ese camino y muchas huellas que se afirman en él.”.

Dir3E3: “Debe haber siempre comunicación, porque, si mis compañeras no desean o no pueden hacerlo, estamos para comunicarnos y dar las razones por las cuales no se puede llevar a cabo tal trabajo y poder entenderlo”.

Los directivos indicaron, que es necesario dentro del ejercicio de su función, el buen trato a todos, en especial a los colaboradores, ya que todos merecen respeto y consideración.

- **Indicador emprendedor**

Este indicador nos permite descubrir una de las características personales que posee el director y que le ha permitido desarrollarse tanto como persona y como profesional dentro del cantón Playas.

Dir3E2: “Siempre he dicho desde chica como dice el refrán: “¿quién dijo miedo?, nadie”, por esta actitud decidí aceptar el reto de ser directora de jardín”.

Dir2E2: “Porque cuando uno es líder no tiene que decir *anda, has eso*, sino que *hagámoslo*, porque el trabajo dentro de la institución es de todos”.

Dir1E2: “Dentro de mis actividades personales que realizo he podido participar en exposiciones dentro y fuera del cantón. Esto me ha dado mayor seguridad de trabajar con el público”.

Para ser un buen director se necesita tener liderazgo, es lo que indicaban los directivos en las entrevistas, saber dirigir, organizar, participar y cooperar en el trabajo diario. Trazarse objetivos y metas con la firme convicción de poder cumplirlas.

Luego de haber analizado las tres entrevistas realizadas a los directores se pudo dar respuesta al objetivo general de esta investigación, ya que con las tres categorías generales que

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

salieron de las entrevistas: administración del cargo, experiencia y gestión personal, sus ocho subcategorías y los veintiún indicadores, se puede identificar y describir las experiencias de liderazgo de tres directivos en los servicios a la primera infancia en el sector público del cantón Playas, provincia del Guayas.

Discusión

Los resultados han permitido responder a las preguntas de investigación trazadas inicialmente: ¿Cuáles son las características de las experiencias de ser director-a de un centro de educación infantil en el Cantón Playas, provincia del Guayas-Ecuador? y ¿Cuál es el significado de las experiencias diarias y cómo contribuyen a su labor directiva?

Los hallazgos señalan que, para los directores encuestados, las características de las experiencias de liderazgo pedagógico, como su preparación profesional, su trayectoria, el trabajo en equipo, el manejo en general de la comunidad educativa, inciden directamente en la efectividad de los servicios educativos. Esta afirmación se vincula con lo dicho por Point, Nusche, & Moorman (2008), en que las funciones de liderazgo van más allá de un trabajo administrativo, sino que incide directamente en la calidad de los procesos educativos.

El liderazgo educativo requiere de conocimientos y habilidades pedagógicas para desempeñarse en el cargo y tener una convivencia armónica. Como lo sustenta Campo (2010), las características del líder engloban cualidades personales, capacidades de dirección y liderazgo, primordiales para la integración con la comunidad escolar.

Además, los directores encuestados manifestaron que para administrar un centro de educación inicial es necesaria la preparación académica, de allí que una de ellas tuvo la necesidad de formarse en temas de educación inicial. Coincidiendo con las recomendaciones dadas por Araujo y Ardanaz (2015), luego de realizar su investigación en los Centros del Buen Vivir en nuestro país, manifiestan que la formación de las personas responsables del cuidado

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

de niños, así como de las coordinadoras deben adquirir competencias que permitan ofrecer experiencias que promuevan el bienestar, aprendizaje y desarrollo integral en la primera infancia.

Las experiencias diarias van influyendo en las relaciones y responsabilidades que debe desarrollar un director, de allí que también es necesario conocer cómo sus habilidades personales les favorecen en su liderazgo (Gómez & Medina, 2014).

Cabe mencionar que el líder educativo debe poseer habilidades comunicacionales para relacionarse con el entorno de manera empática y productiva para beneficio de la comunidad educativa, de allí que encontramos que los directores manifiestan que mantienen una relación empática para una comunicación fluida con sus docentes y padres de familia. Por lo que de acuerdo con González (2015), el liderazgo es un factor asociado a la calidad del servicio y su influencia trasciende a inspirar a todo el grupo humano garantizando el logro de las metas y objetivos planteados.

Es importante indicar que el líder no trabaja solo, se apoya en todo su equipo a través de trabajos colaborativos para cumplir con los requerimientos, tantos pedagógicos como administrativos, para poder cumplir eficientemente su ejercicio profesional, y esa es la manera como se desenvuelven los 3 directores entrevistados. La confianza dada y capacidad de negociación animan a sus compañeros para resolver problemas con fluidez, características que, según Burns (1978) y Campo (2010), inciden en la seguridad del ambiente de trabajo.

En la investigación realizada por Spillane y Healey (2015) sostienen que el liderazgo se debe manejar apoyado en el trabajo mancomunado del personal que labora en el centro educativo, haciéndolos partícipes en la toma de decisiones y planificaciones que orienten la labor pedagógica hacia la calidad de los procesos que se aplican en la institución.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Una de las características del líder transformacional, es la de tener carisma para lograr alcanzar una visión común en busca del compromiso adquirido (Bass, 1990). Es inherente a su cargo la capacidad de coordinar y dirigir al personal del centro educativo en busca de la misión, objetivos y metas compartidas, como lo demuestra el análisis de las entrevistas. E incluso, comentaron los directores, que, para lograrlo se debe involucrar a los padres de familia, pues son ellos que pueden o no apoyar a la institución para cumplir con los objetivos y cambios propuestos (Mehlig y Shumow, 2013).

El bienestar personal del líder es sumamente importante ya que promueve y motiva la participación de la comunidad educativa y mejora la calidad del aprendizaje (Salazar, 2008). Por eso, los directores del presente estudio mencionan que sus hobbies, tiempo con la familia y tiempo dedicado para ellos mismo les permite desarrollar mejores habilidades para desempeñar su cargo de líder, incluso manifiestan que esto les ha dado mejores perspectivas y compromiso con su trabajo.

Los directivos de los centros de educación inicial tienen la obligación de avalar la calidad de la enseñanza de los aprendizajes a los niños de la primera infancia y están llamados a verificar que los objetivos educativos se cumplan (Bolívar, 2010). Esto tiene como consecuencia que no todas las directrices, innovaciones, lineamientos, sean del agrado de la comunidad educativa, por lo que se encontró que es, para los directores, a veces, muy difícil, lograr que se cumplan con los procedimientos y tareas inherentes para mejorar la calidad del servicio que ofrecen. Pero al mismo tiempo, expresaron que sienten mucha satisfacción al observar los logros de sus estudiantes.

En la investigación realizada por Horn y Marfán (2010), en Chile, sustentan que el liderazgo educativo es un factor capaz de producir cambios en la organización escolar, que

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

promuevan la calidad de los aprendizajes de los niños, innovando el proceso formativo con estrategias apropiadas a las características del contexto de los alumnos.

Con el análisis expuesto, se ha podido conocer cómo las características de las experiencias de ser director y su contribución a su labor diaria, cumpliendo con los objetivos de este estudio.

Conclusiones

Este trabajo investigativo es de gran importancia ya que el liderazgo pedagógico garantiza el cumplimiento de los fines del sistema educativo. Por lo que la eficacia y la eficiencia de los procesos educativos parten de la identificación de las características del liderazgo escolar de los directivos de los centros de educación inicial.

Según el objetivo trazado en la presente investigación, se concluye que se logró identificar y describir las experiencias de liderazgo de tres directivos en los servicios a la primera infancia en el sector público del cantón Playas, provincia del Guayas, y cómo estas experiencias personales influyen en el liderazgo que ejercen.

Es relevante destacar que el liderazgo escolar se orienta a garantizar verdaderas experiencias de aprendizaje en niños de la primera infancia y la mejora de los procesos y programas de las organizaciones educativas. La calidad del servicio educativo se verá reflejado en las interacciones positivas, experiencias significativas a través de ambientes estimulantes, seguros y cálidos para los niños y niñas.

Se logró determinar que los directivos de los centros han tenido que desarrollar competencias para coordinar las responsabilidades de su cargo; optimizar sus habilidades y destrezas en su gestión, lo que les han permitido, que los procesos, tanto educativos como administrativos, se den eficazmente.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Entre los hallazgos del trabajo investigativo se encontró que los directivos asignados no estaban totalmente preparados al empezar su ejercicio profesional directivo, ya que fueron escogidos sin verificar su formación académica. Por lo que se ven abocados a ir, poco a poco, desarrollando conocimientos y estrategias administrativas, en base al quehacer diario y necesidades que se les van presentando.

Para lograr el cumplimiento de las metas propuestas, los directores han trabajado en equipo y delegado responsabilidades en conjunto, con la colaboración de la comunidad educativa. Ellos han adquirido destrezas de liderazgo en base a sus experiencias dadas en su formación profesional pedagógica, para favorecer la participación de los docentes, las familias y la comunidad, promoviendo el involucramiento de todos.

Los directores expresaron que los conocimientos y habilidades pedagógicas influyen en las características de sus funciones e incluso en las destrezas dentro de su rol profesional. La labor del líder educativo es pieza fundamental para garantizar la calidad de la educación en la primera infancia y el mejoramiento continuo.

El estudio permitió conocer que ciertos directivos buscan capacitarse para ejercer sus funciones de manera eficaz, ya que cuando son informados de sus nuevas funciones solo reciben directrices breves y no un proceso de capacitación del cargo. Es vital que el cambio de la mirada centrada en un trabajo meramente administrativo cambie, por una mirada a favor de los aprendizajes en la primera infancia.

Un aspecto para destacar es que los directores expresaron que el mantener una constante comunicación empática, fluida y colaborativa con sus compañeros de trabajo, les ha permitido cumplir con sus funciones, obligaciones y crear un ambiente armónico.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

A su vez, las experiencias tanto gratificantes como las no gratificantes de los directivos, han contribuido a mejorar el ejercicio de su cargo y obtener aprendizajes valiosos para su futuro profesional. Los directivos reconocen que el poseer competencias de liderazgo permitirá guiar al grupo humano que tienen a su cargo.

Finalmente, es importante destacar que para los directivos de centros infantiles el tiempo personal (actividades personales, gustos y pasatiempos), hobby y el tiempo con la familia son pilares valiosos para su desempeño, desarrollo y entrega en el trabajo.

En conclusión, los directivos manifestaron que el ejercer sus funciones les ha permitido tener un crecimiento personal y profesional, basados en una comunicación activa con el equipo de trabajo, para favorecer el logro del bienestar y aprendizaje de los niños y niñas que asisten a los centros educativos.

Para la investigadora, la revisión de la literatura y el análisis de las entrevistas reafirman el compromiso de seguir apoyando el desarrollo de los niños, con un trabajo conjunto con las autoridades, docentes, y padres de familia de la comunidad donde laboro. Cada persona, independientemente del cargo, debe manifestarse como un líder pedagógico en su práctica laboral cotidiana.

A través de este estudio, se ha puesto de manifiesto que, dentro del desarrollo infantil, es de suma importancia que una comunidad educativa como lo es un centro de educación infantil necesita estar capacitada y motivada por personas que ejerzan un liderazgo pedagógico enmarcado a los nuevos estándares y necesidades de desarrollo del mundo global. Siendo el cantón Playas uno de los lugares más pequeños de la provincia del Guayas, con una población en su mayoría artesanos y pescadores, es necesario que se trabaje en la primera infancia con líderes en cada comunidad educativa, donde se congreguen las iniciativas y propuestas de

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

desarrollo desde los mismos ciudadanos que forman el sector, empoderándolos de conocimientos científicos para el buen cuidado de la primera infancia.

Recomendaciones

Socializar los hallazgos del presente estudio con autoridades gubernamentales que designan a los directivos educativos para contribuir al diseño de lineamientos para la selección del reclutamiento de personal idóneo para el cargo. Al brindar directrices para un sistema de gestión de calidad se garantizará la formación de un sistema de líderes pedagógicos en educación temprana.

Esta investigación se convierte en el punto de partida para un estudio posterior, ya que el espacio educativo involucra a todos los actores del proceso enseñanza- aprendizaje. La expectativa es que este estudio descriptivo posibilite un estudio longitudinal sobre las condiciones de calidad de los Centros infantiles y se relacione con el liderazgo pedagógico en Ecuador.

Compartir los resultados de la presente investigación con directivos de Centros de educación infantil, tanto en el sector particular como el privado, para concientizar sobre las prácticas de liderazgo que están ejerciendo y relacionarlas con la mejora de la calidad y el desarrollo integral del niño.

Replicar el presente estudio en otras regiones del país, en ciudades representativas como Guayaquil, Manta, Quito, Cuenca, etc., de diferentes contextos económicos, sociales y culturales para dar una mirada crítica sobre la designación de los líderes educativos en centros de educación infantil a nivel nacional tanto particulares como privados.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Que la Universidad Casa Grande continúe promoviendo trabajos investigativos sobre estrategias y programas para fomentar la calidad de la educación en los centros de educación infantil.

Crear un programa en base a la identificación de competencias y características (perfil de liderazgo) identificadas en el presente estudio para la capacitación de líderes pedagógicos en educación infantil que impacten en los aprendizajes anhelados en edades tempranas. Sobre todo, las que se encuentran dentro de los servicios públicos del estado Ecuatoriano como son el MIES y el MINEDUC, ya que abarcan la mayor población de atención del país y sus funcionarios deben estar en la vanguardia en la mejor atención de calidad a los niños y niñas, sobre todo la personas que guía cada centro de educación inicial o centro de desarrollo infantil.

Limitaciones

Una limitación del presente estudio es que no se ha analizado si esas experiencias de liderazgo y su aplicación en el diario quehacer influyen en la calidad del servicio que se oferta, ni en el rendimiento de los estudiantes.

Dentro de las grandes limitaciones que se presentaron para desarrollar este estudio fue la falta de tiempo oportuno para efectuar las entrevistas a cada director de los centros de educación inicial. Cada profesional entrevistado cumple doble función dentro la Institución, la de docente y la de directivo, por ende, su tiempo es bien reducido para la atención al público. Además de la concentración y clima adecuado para poder responder de manera tranquila cada entrevista.

Luego, el tiempo para ordenar la información, como las transcripciones, uso de aplicativos informáticos, selección y conceptualización de las categorías, estudio y análisis final de datos, todo este proceso conlleva su tiempo y dedicación para obtener buenos resultados.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, L. (2013). El Texto Académico Polifónico. *Investigación Educativa*.
- Álvarez. (2011). *Metodología de la Investigación*.
- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid, España: Wolters Kluwer, España S.A. Recuperado el 2018
- Antonio, B. (2010). El Liderazgo Educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9-33.
- Araujo, M., & Ardanaz, M. (2015). *Los primeros años: el bienestar infantil y el papel de las políticas públicas*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Balda, & Guzmán. (ocho de Mayo de 2015). *Revista Electronica Formación y Calidad Educativa*. Obtenido de Liderazgo Transformacional como necesidad de las Instituciones Educativas:
https://www.researchgate.net/publication/319621175_LIDERAZGO_EDUCATIVO_TRANSFORMACIONAL_COMO_NECESIDAD_DE_LAS_INSTITUCIONES_EDUCATIVAS_EN_LA_REPUBLICA_DE_ECUADOR
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics is the property of Elsevier Science Publishing Company*, 22.
- Bolívar, A. (2010). Cómo el Liderazgo Pedagógico mejora los logros académicos. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 82.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*, 259. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130837004>
- Botía, A. B. (Agosto de 2010). ¿Cómo un Liderazgo pedagógico y distribuido mejora los aprendizajes académicos? *Revista Internacional en Investigación en Educación*, 79-106. Obtenido de <http://magisintestigaciobeducacion.javeriana.eco.co/>
- Briseño, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo. *Iberoamericana de Evaluación Escolar*, 304-305.
- Campo, A. (2010). *Herramientas para directivos escolares*. Madrid: Wolters Klumer.
- Chiriboga-Mendoza, F. R. (2015). Vinculación del liderazgo estudiantil con la comunidad en la Unidad Educativa “Riobamba” del cantón Manta. *Dominio de las Ciencias*, 1(1), 18-30.
- EC-LOEI, M. (2011). ECUADOR.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

- Gallardo, E. (12 de junio de 2014). *Atlas.ti*. Obtenido de Learning: <https://atlasti.com/2014/06/12/utilizacion-del-programa-de-analisis-cualitativo-atlas-ti-para-gestionar-y-analizar-datos/>
- García Garduño, J. M. (2010). El Director Escolar Novel de Primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año. *Revista Mexicana de Investigación Educativa (en línea)*, 1055.
- García Sanz, M. P., & Hernández Prado, M. D. (30 de marzo de 2016). Participación familiar en la etapa de educación primaria. 98.
- García-Arauz, J. A. (2016). El Liderazgo en la Gestión Escolar, República de Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 277.
- Gaspar, F., & Rojas, A. (2006). *Bases del Liderazgo en Educación*.
- Gento, P. G. (18 de Diciembre de 2012). *Liderazgo y Calidad de la Educación*. Obtenido de www.leadquaed.com
- Gómez, R. M., & Medina, A. (Enero de 2014). El Liderazgo pedagógico; Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. *Perspectiva Educativa*, 53 (1)(01), 95. doi:10.4151/07189729-Vol.53-Iss.1-Art.127
- González, G. O. (diez de octubre de 2015). Importancia de la Dimensión Formativa de los Líderes Pedagógicos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 70, 131-144.
- Healey, J. P. (2015). Conceptualizing school leadership and Management from a Distributed Exploration of some operations and Measures. *The Elementary school Journal*, 253-281.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México DF.: The McGraw-Hill.
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 82-104.
- implementacion, I. C. (2009). *Sharan B. Merriam*.
- J., G. A. (2016). El Liderazgo en la gestión Escolar, República de Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 269-279.
- J., G. A. (2016). El Liderazgo en la gestión escolar, Republica del ecuador . *Dominio de las Ciencias* , 4.
- Kenneth Leithwood. (2009). En K. Leithwood, *Cómo liderar nuestras escuelas*.
- Lebrero Baena, M. P., & Fernandez Perez, M. D. (Julio de 2009). *Algunos Indicadores de Calidad en la Educación Infantil. Teoría de Educación*. Obtenido de USAL: <http://revistas.usal.es/index.php/1130-3743/article/viewFile/7156/7221>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación?* Santiago de Chile: Fundación Chile.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

- Medina R., A., & Gómez D., R. (enero de 2014). El Liderazgo Pedagógico: Competencias Necesarias. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*, 91-113. Obtenido de www.perspectivaeducacional.cl
- MIES. (2014). *Estrategia Nacional Intersectorial para la Primera Infancia: Infancia Plena*.
- MINEDUC. (2012). *Estandares de Calidad Educativa*. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/estandares_2012.pdf
- Mineduc. (2012). *Ministerio de Educación del Ecuador*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/>
- MINEDUC. (5 de enero de 2015). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Obtenido de Dirección Nacional de Normativa Jurídico Educativa: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Reglamento-General-a-la-Ley-OrgAnica-de-Educacion-Intercultural.pdf>
- Mineduc. (2016). *Ministerio de Educación del Ecuador*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- MINEDUC. (2017). *educacion.gob.ec*.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2014). *Estrategia Nacional Intersectorial para la primera infancia: Infancia Plena*. Quito.
- Mulford, B. (2006). Leadership for improving the quality of secondary education: Some international developments. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*.
- Murillo, F. J., & Hernandez-Castilla, R. (2015). Liderazgo para el Aprendizaje. *Relieve*, 2.
- Murillo, H. K. (2016). Incidencia del Liderazgo escolar sobre el compromiso de los Docentes: un estudio multinivel. *Psicoperspectiva*, 64-67.
- Murillo, J. (2004). Un marco comprensivo de Mejora de la eficacia escolar. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 319-359.
- Mustard, F. (2008). *Invirtiendo en los primeros años: Cerrando la brecha entre lo que sabemos y lo que hacemos*. Adelaida: Estado del Premier y Gainete del Estado de Australia del Sur.
- OCDE. (2009). *Mejorar el Liderazgo Escolar-Herramienta de Trabajo*.
- OREALC/UNESCO. (2014). *América Latina y el Caribe. Revisión Regional 2015 de la Educación para Todos*. Chile.
- Orealc-Unesco. (2017). *E20130: Educación y Habilidades para el siglo 21*. Buenos Aires.
- Peralta Espinosa, M. V. (2012). Aportes al avance de la calidad en la educación infantil en una perspectiva de post-modernidad. *El Observador*, 109.
- Point, Nusche, & Moorman. (2008). Mejorar el Liderazgo escolar. *Políticas y Prácticas*, 18.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el Liderazgo escolar: Política y Práctica* (Vol. 01). (G. M. Valencia, Ed.)
- Reveco, A. (julio de 2016). *Red de Latinoamericana de Liderazgo en Educación*. Obtenido de www.liderazgoeducacion.org
- Reveco, O. (2012). Calidad o Cualidad en la educación infantil, lo que muestra la investigación. *Docencia*, 25.
- Salazar. (2008). El Liderazgo Transformacional. Modelo para organizaciones educativas que aprenden. *Uniresvita*, 3.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones que aprenden? En B. B., *Leadership and performance beyond expectations*.
- Salazar, M. A. (2008). El liderazgo transformacional. *Unirevista*.
- Schuman, D. (1982). *Policy Analysis, Education, and Everyday Life: An Empirical Reevaluation of Higher Education in America*. Lexington, Mass: D. C. Heath.
- Seashore Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). *Learning From Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning*. Minneapolis: Center for Applied Research and Educational Improvement/University of Minnesota.
- Seidman, I. (13 de Noviembre de 2006). *Interviewing as Qualitative Research, A guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers Colle Press. Obtenido de <http://www.ncicdp.org/documents/assess.pdf>
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership. Whats in the for school?* Londres: Routledge Falmer.
- Spillane, & Healey. (2015). Conceptualizing school Leadership and management from a Distributed perspective. *The Elementary School Journal*, Vool.111, No. 2, 255-256.
- Talan, T. N., Bloom, P. J., & Kelton, R. E. (2014). El aumento de la actitud para el liderazgo de directivos de programas de educación infantil. *Investigación y Práctica de la Niñez Temprana*, 1.
- Teri N. Talan, P. J. (2016). El aumento de la aptitud para el liderazgo de directores de programas de cuidado y educación infantil. Evaluación de un modelo del desarrollo de liderazgo. *Investigación y Práctica de la niñez temprana* .
- UNESCO. (2015). Consejo Ejecutivo-Reunión 197a. *Resultados del Foro Mundial sobre la Educación de 2015*, (pág. 1). Paris.
- Uribe, M. (2010). Profesionaliza la Dirección escolar potenciando el Liderazgo. *Iberoamerica de Evaluación Educativa*, 305.
- Vacilachis de Gialdino, I. (2009). *Estrategias de Investigacion Cualitativa*. Barcelona, España: Gedisa.
- Vailant, D. (2015). Liderazgo Escolar Evolución de Politicas y Prácticas y Mejora de la Educación. *UNESCO*.

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

Vaillant, D. (2014). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa*.

Van Manen, M. (1 de Mayo de 2006). *Writing qualitatively, or the demands of writing. Qualitative Health Research*. Obtenido de Sage Journals:
<https://doi.org/10.1177/1049732306286911>

Anexos

ANEXO 1

GUIÓN DE ENTREVISTA # 1

HISTORIA DE VIDA

OBJETIVO

Realizar una revisión de la historia de vida del entrevistado hasta el momento en que se convierte en líder pedagógico (director).

DATOS DEL CONTEXTO DE LA ENTREVISTA

- Día
- Hora de inicio
- Hora de finalización
- Lugar

INTERROGATORIO INICIAL

a) Datos básicos del entrevistado

- Director #..... (seudónimo): Centro Educativo #.....(seudónimo):
- Edad:
- Nivel de estudios:
- Años de experiencia En el sector educativo:

En la actual institución:

En el cargo actual:

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

b) Datos institucionales

- Servicios que oferta la institución (si se puede se solicita organigrama)
- A qué población atiende la institución:
- Número de personas a su cargo: personal, estudiantes, etc.:

INTERROGATORIO PRINCIPAL: CONVERSACIÓN LIBRE (GRABACIÓN)

Podría remontarse en orden de las etapas de su vida y reconstruir ¿Cómo han sido sus experiencias que le han llevado hasta la actualidad a ser director?

a) Infancia

- Podría compartir un poco acerca de su infancia?
- Qué recuerda cuando era pequeño. ¿Cuáles son sus principales recuerdos?
- Alguna vez en la infancia se planteó la posibilidad de dedicarse a lo que ahora hace?

b) Adolescencia

- Cómo fue su relación con maestros o profesores?
- Cómo fue descubriendo lo que quería estudiar?

c) Aduldez

- Cómo fue la elección de su carrera?

d) Dirección

- Cómo fue su desarrollo laboral?
- Cómo fue la primera experiencia laboral para usted?

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

- Cómo supo o cómo se convirtió en director? El trabajo que tiene ahora lo eligió por decisión propia o fue una cuestión de la oportunidad o necesidad?
- Cómo fue para usted en particular convertirse en director?
- Cómo fue para su familia?
- Siente que es su vocación el trabajo que desempeña actualmente?
- Qué significado tiene en su vida dedicarse a trabajar con la población que lo hace?
- Si pudiera volver a nacer volvería a escoger este trabajo?

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

ANEXO 2

GUIÓN DE ENTREVISTA # 2

DETALLES DE SU EXPERIENCIA

OBJETIVOS

1. Reconstruir un día de su trabajo (desde el momento que despierta hasta que se duerme) para conocer cuáles son los detalles de su trabajo como director/a.
2. Conocer cómo realiza sus actividades cotidianas (cómo describe sus acciones, hechos, lugares, objetos, espacios cotidianos)

DATOS DEL CONTEXTO DE LA ENTREVISTA

- Día:
- Hora de inicio:
- Hora de finalización:
- Lugar:

INTERROGATORIO INICIAL

¿Me podría contar usted cómo es un día normal de trabajo?

CONVERSACIÓN LIBRE (GRABACIÓN)

1.-Habilidades administrativas

¿Cuál o cuáles cree usted que son sus funciones?

¿Cómo definiría una característica suya que considera ha plasmado en la administración de este centro?

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

¿Cuáles cree usted que son o que han sido sus puntos fuertes o débiles en el área administrativa?

2.- Conocimiento y habilidades pedagógicas

¿Con que línea pedagógica usted se identifica más en su trabajo?

¿Considera usted que ésta línea pedagógica promueve la atención a la diversidad y a la inclusión de las personas con discapacidad?

3.- Habilidades en gestión de la docencia

¿Qué importancia ha experimentado usted en la necesidad de establecer determinadas normas de desempeño con el equipo docente?

¿Qué influencia tiene el desempeño de sus docentes en la calidad del servicio educativo prestado?

¿Mantiene usted reuniones periódicas con los docentes? ¿Con qué propósitos?

¿Participan los docentes en la fijación y distribución de tareas o por el contrario es usted quien las asigna?

¿Cómo usted percibe que se sienten sus docentes en el trabajo?

¿Conocen los docentes el resultado de sus trabajos?

¿Qué acciones realiza para motivarlos?

¿Se interesa usted por conocer las necesidades de su personal a cargo (necesidades personales, académicas, materiales u otras)?

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

¿Cuándo el personal carece de formación para desarrollar algún trabajo, se crean cursos de formación internos para ellos o se les permite acceder a otros cursos de formación ofertados en la comunidad?

¿Cómo usted describiría el perfil de sus docentes?

4.- Comunicación y gestión de relaciones

¿Cómo director, con quién o quienes tiene que relacionarse como consecuencia de su trabajo?

¿Cómo suele comunicarse con dichas personas? Por escrito, cara a cara, ¿por medio de terceras personas?

¿Cuál de estas formas le resulta más fácil y por qué?

¿Le es fácil a sus docentes dirigirse y hablar con usted?

¿Cree usted que el ambiente de trabajo en su institución es de confianza mutua?

¿Considera usted que en la institución se transmite eficazmente la información desde la dirección hasta los niveles inferiores de la organización?

¿Qué caracteriza la comunicación dentro de la institución?

5.- Gestión personal

¿Desde su rol, qué acciones se promueven con el personal para lograr una identificación con la misión y visión institucional?

6.- Gestión financiera

¿Cómo se sostiene financieramente la institución?

7.- Programación Pedagógica

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

¿En que se basan para realizar sus programaciones pedagógicas?

¿Cree usted que las programaciones pedagógicas atienden a la diversidad del alumnado?

8.- Apoyo a los padres y madres de familia

¿Del 1 al 10 cómo calificaría el nivel de participación de los padres?

¿Los padres que tienen poca participación, porque cree usted?

¿Qué programas de apoyo a los padres de familia se desarrollan en la institución?

9.-Tecnología

¿Qué le ha significado a usted ser director en una era tecnológica?

¿Desde su gestión que acciones se han realizado para romper esa brecha tecnológica con docentes, estudiantes y padres de familia?

¿Qué le ha significado la aplicación de la tecnología en los aprendizajes de los estudiantes en la primera infancia?

10.- Seguridad y conformidad

¿En el tiempo que se ha desempeñado como director, cómo ha evolucionado la seguridad en la institución a través del tiempo?

11.- Contribuciones profesionales

¿Durante el tiempo que ha liderado esta institución que contribuciones profesionales ha realizado?

¿Cuál es su nivel de satisfacción con estas contribuciones profesionales?

¿Qué limitantes ha enfrentado para realizar contribuciones profesionales?

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

ANEXO 3:

GUIÓN DE ENTREVISTA # 3

CARACTERÍSTICAS DE LIDERAZGO

OBJETIVOS

1. Esta última entrevista está dirigida para conocer su opinión respecto a cuál o cuáles serían las características o las habilidades de liderazgo que debería tener un director.

DATOS DEL CONTEXTO DE LA ENTREVISTA

- Día:
- Hora de inicio:
- Hora de finalización:
- Lugar:

Esta entrevista se realizó con una sola pregunta abierta y se fueron creando otras durante el desarrollo de la misma:

¿Cuál es su opinión respecto a cuáles son las características o las habilidades de liderazgo que debería tener un director?

Características de las Experiencia de liderazgo pedagógico de Directores de Centros de Educación Infantil Públicos

ANEXO 4: CRONOGRAMA DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

		Mes 1				Mes 2				Mes 3				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
FASE 1														
1	Selección de Institución educativa que cumpla con los requisitos de la investigación													
2	Reunión con Directivos seleccionados y explicación de trabajo a realizar													
3	Firma de carta de consentimiento de participar de las entrevistas													
FASE 2														
4	Ejecución de la primera entrevista al Directivo 1													
5	Ejecución de la primera entrevista al Directivo 2													
6	Ejecución de la primera entrevista al Directivo 3													
7	Ejecución de segunda entrevista al Directivo 1													
8	Ejecución de segunda entrevista al Directivo 2													
9	Ejecución de segunda entrevista al Directivo 3													
10	Ejecución de la tercera entrevista al Directivo 1													
11	Ejecución de la tercera entrevista al Directivo 2													
12	Ejecución de la tercera entrevista al Directivo 3													
FASE 3														
13	Transcripción de la información													
14	Selección de las categorías analíticas													