



SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA
**GABRIELA
MISTRAL**
La Granja | Macul | San Joaquín

Avanzando juntas

Red de trabajo **colaborativo**

Jardines Infantiles y Salas Cuna del SLEP Gabriela Mistral



Fortalecimiento del liderazgo escolar para mejorar la colaboración entre directoras de Educación Parvularia: Un enfoque de ciencia de la mejora

Este proyecto ha sido financiado por una subvención del International Development Research Centre (IDRC) de Canadá. Grant No. 109450-002

La opiniones expresadas en este trabajo son de responsabilidad de los autores y no representan necesariamente las del International Development Research Centre - IDRC o su Junta Directiva

Autor: SUMMA. Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.

ISBN: 978-956-09920-0-0

Equipo de investigación:

Dante Castillo-Canales - Director del Área de Innovación
Alejandra Canales-Tapia - Coordinadora de Proyecto
Andrea Lagos Mancilla - Coordinadora de Investigación
Diego Torrealba Arregui - Profesional de Acompañamiento

Diseño y diagramación: Gabriela Ávalos - Área de Comunicaciones de SUMMA

Impreso en Impresora y Comercial Feyser Ltda. en enero de 2023 con un tiraje de 80 ejemplares.

Este trabajo está disponible bajo una licencia internacional Creative Commons Attribution 4.0:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Cómo citar este documento:

SUMMA (2022). *Avanzando juntas: Red de trabajo colaborativo de Jardines Infantiles y Salas Cuna del SLEP Gabriela Mistral*. www.summaedu.org

Agradecimientos

Agradecemos al grupo de líderes Educadoras de Párvulo del SLEP Gabriela Mistral por todo el trabajo, entusiasmo y profesionalismo.

<i>Ana Cárdenas</i>	Mis 23 Estrellitas
<i>Bárbara Concha</i>	Renacer
<i>Constanza Risi</i>	Verde Bosque
<i>Elizabeth Jofré</i>	Padre Hurtado
<i>Isabel Peña</i>	Arco Iris
<i>Jessica Zepeda</i>	Iluña Poreko Tañi Mapu
<i>Macarena Lorca</i>	El Ranchito
<i>María de los Ángeles Salinas</i>	Antawara Enau Quimey
<i>María Francisca Olivares</i>	San Francisco de Asís
<i>Marianela González</i>	El Principito
<i>Marta Baeza</i>	Semillitas de Amor
<i>Nadia Labat</i>	Francisco Frías Valenzuela
<i>Natalia Castro</i>	Esperanza
<i>Natalia Pacheco</i>	Peque Arte
<i>Paula Araya</i>	Verde Bosque
<i>Silvana Castillo</i>	Mis Primeros Pasitos

Al equipo SLEP por su confianza y apoyo en esta iniciativa:

<i>Pablo Araya:</i>	Director Ejecutivo del SLEP Gabriela Mistral
<i>Daniela Triviño:</i>	Subdirectora de Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico
<i>David Saavedra:</i>	Encargado de Formación Continua e Innovación
<i>Grettys Bravo:</i>	Profesional de Mejora Continua y Acompañamiento Técnico Pedagógico
<i>Isabel Romo:</i>	Coordinadora Educación Parvularia
<i>Katherine Salazar:</i>	Profesional de Apoyo Técnico Pedagógico
<i>Alejandra López:</i>	Profesional de Programas de Apoyo
<i>Astrid Galdames:</i>	Profesional de Apoyo Técnico Pedagógico
<i>Ivonne Palominos:</i>	Profesional de Apoyo Mejora Continua y Acompañamiento Técnico Pedagógico



Al equipo global de investigadores que dirigió y acompañó esta iniciativa en el grupo internacional Freda Wolfenden, Jennifer Agbaire y Paul Walley de la Universidad Abierta del Reino Unido (The Open University).

A Isabel Correa, Álvaro González y Ángela Novoa, por sus aportes profesionales al proyecto.

A EduLab UC Laboratorio de Innovación en Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Campus San Joaquín, por facilitarnos un espacio de trabajo para realizar los talleres.



Presentación

La realización de este proyecto en nuestro Servicio Local de Educación Pública Gabriela Mistral, nos permitió, por un lado, poner en vitrina el trabajo que vienen desarrollando las Directoras de las 15 salas cunas y jardines Infantiles desde hace un tiempo, visualizando y reconociendo el esfuerzo, la dedicación y sobre todo el aporte que ha significado para nosotros como SLEP y para las niñas y niños de sus centros educativos. Pero también, abrió una instancia de diálogo y trabajo colaborativo, en la que se relevaron experiencias valiosas que han impactado, y lo siguen haciendo, en el mejoramiento de la educación en primera infancia.

El proyecto “Avanzando juntas”, fue una experiencia de trabajo colaborativo y fortalecimiento del rol de líderes que cada directora cumple en nuestras 15 salas cunas y jardines infantiles. En este proceso pudieron desarrollar y compartir experiencias y estrategias a fin de ir construyendo una visión común, entendiendo la gran responsabilidad que tienen de trabajar en beneficio de los niños y niñas.

SUMMA brindó un espacio profesional y acogedor, creándose un ambiente de confianza y colaboración, a través de las diversas experiencias que cada Directora aportó. Se destaca en el proceso de esta red, los profesionales que acompañaron tanto en forma personal y en las instancias grupales donde retroalimentaron y potenciaron al equipo con herramientas para compartir en las comunidades educativas que cada una lidera en favor de los niños y niñas.

Como Servicio Local de Educación Pública Gabriela Mistral, agradecemos el trabajo que se llevó a cabo, sin duda aporta a mejorar las habilidades colaborativas y desafía a seguir trabajando en el fortalecimiento de la educación parvularia.

Pablo Araya

Director Ejecutivo del SLEP Gabriela Mistral

Es un honor para mí presentar este libro que sistematiza los aprendizajes y recomendaciones surgidos del proyecto “Fortalecimiento del liderazgo escolar para mejorar la colaboración entre directoras de Educación Parvularia: Un enfoque de ciencia de la mejora”. Para SUMMA, el trabajo con el SLEP Gabriela Mistral ha sido una experiencia de compromiso, aprendizaje profesional y trabajo colaborativo entre instituciones orientadas por los valores de la educación pública y la promoción del derecho a una educación inclusiva y de calidad.

“Avanzando Juntas” fue el nombre que el grupo de directoras de jardines infantiles, salas cuna, profesionales del SLEP y SUMMA se dieron a sí mismas para dotar de identidad a una experiencia de colaboración y trabajo en red, cuyo objetivo no fue otro que implementar y experimentar una metodología que ayuda a fortalecer las capacidades de liderazgo en las directoras de educación parvularia. El nombre de la red revela un sentido; el camino de la mejora educativa no se logra sin el trabajo colaborativo y el reconocimiento de las capacidades profesionales de los actores que conforman las comunidades educativas.

Como señala una de las participantes del proyecto, este libro ayuda a los equipos a remirar sus prácticas educativas y de investigación colaborativa, a dar forma a la constante reflexión pedagógica y el modo en que se entiende y actúa en las aulas. Este trabajo reflexivo y dialógico es parte fundamental de nuestra labor profesional.

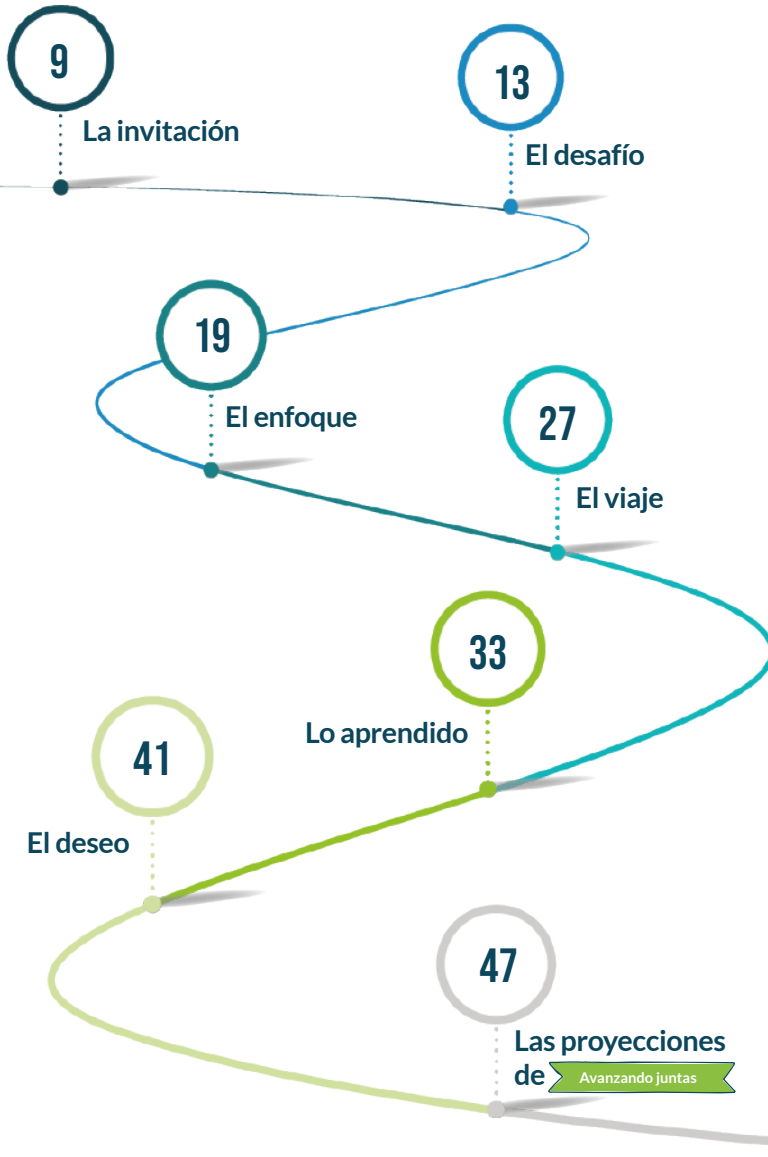
Invitamos a todos los actores interesados en experimentar y avanzar en procesos de aprendizaje y diálogo profesional a conocer los resultados de esta iniciativa y que pueden ser de ayuda para aquellos que buscan fortalecer el liderazgo, la colaboración y el trabajo en red.

Javier González

Director de SUMMA



Índice



Plan: Red colaborativa de trabajo de
Directoras Jardines Infantiles **SLEP-Gabriela Mistral**

Invitación



Proyecto “Avanzando juntas”

“El Arte de Colaborar: reflexiones sobre la experiencia”



Laboratorio de Investigación e
Innovación en Educación para
América Latina y el Caribe



1er Encuentro



Directoras de jardines infantiles
del **SLEP Gabriela Mistral**



Laboratorio de Investigación e
Innovación en Educación para
América Latina y el Caribe



Plan: Red colaborativa de trabajo de
Directoras Jardines Infantiles **SLEP-Gabriela Mistral**

Avanzando juntas

Desde la colaboración a la construcción
del propósito e identidad de nuestra
Comunidad de Aprendizaje Avanzando Juntas

MINISTERIO NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA
**GABRIELA
MISTRAL**
La Oroya | Moray | San Isidro

SUMMA

Laboratorio de Investigación e
Innovación en Educación para
América Latina y el Caribe



1 La invitación

- Un SLEP que trabaja con 3 comunas y 15 directoras de Jardines infantiles / Salas Cuna
- Un equipo de facilitadores y de investigadores de SUMMA
- 2 ciclos de mejora realizados durante 1 año de implementación

búsqueda colectiva de soluciones a desafíos comunes, mediante la aplicación de un enfoque científico de mejora, basado en la valoración y el uso del conocimiento local de las directoras de educación parvularia. Todo ello, en un contexto educativo marcado por la pandemia de COVID-19 y las limitaciones que esta crisis impuso al normal funcionamiento de jardines infantiles y salas cuna y su trabajo pedagógico con niños, niñas y sus familias.

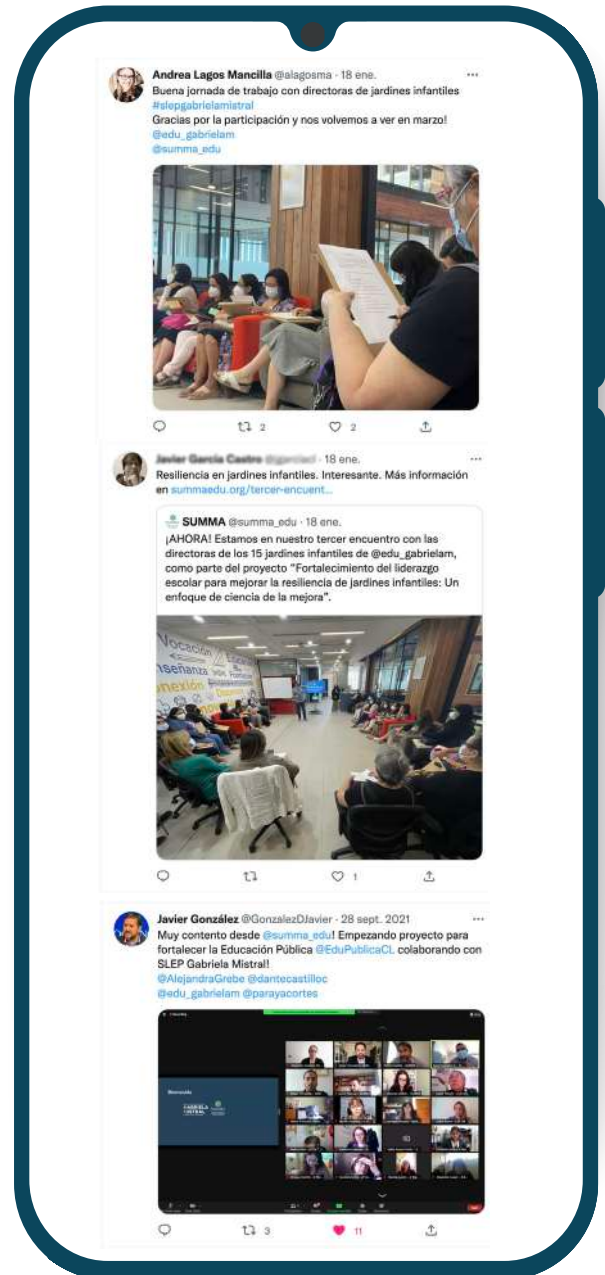
El proyecto Avanzando Juntas nace de una invitación hecha por SUMMA, en el año 2021, al naciente Servicio Local de Educación Pública Gabriela Mistral para iniciar, con un grupo de líderes de Educación Parvularia, una experiencia de trabajo en red. El sentido, ayudar a fortalecer las capacidades de trabajo colaborativo y la

Este documento presenta los aprendizajes obtenidos del trabajo realizado por la red **Avanzando Juntas**, que reunió a quince directoras de establecimientos de la educación parvularia del SLEP Gabriela Mistral de la Región Metropolitana de Santiago, sus profesionales de apoyo y a un equipo compuesto por facilitadores e investigadores de SUMMA. Durante un



año, se llevaron a cabo talleres virtuales y presenciales, los que se organizaron en dos ciclos consecutivos de mejoramiento. En ellos se identificaron desafíos comunes entre las líderes de los establecimientos de educación parvularia, ligados a las dinámicas organizacionales de los centros educativos en contextos de pandemia, y a la necesidad de abordar el trabajo de los establecimientos en torno a la inclusión social. Se diseñaron planes específicos para abordarlos, se acordaron procedimientos para su implementación y puesta en práctica, de manera de avanzar en soluciones concretas, y se evaluaron las experiencias siguiendo pequeños ciclos de mejora: ciclos *PDSA* (por su sigla en inglés: *Planificar, Hacer, Estudiar y Ajustar*)¹.

El proyecto Avanzando Juntas ha sido el punto de partida para aprender y experimentar los alcances, beneficios y dificultades de la colaboración y el trabajo en red. Ha sido también un espacio para favorecer el desarrollo de entornos para el diálogo, la conversación profesional y la reflexión técnico-pedagógica. En su sentido primario, el proyecto no ha sido otra cosa que una invitación a explorar nuevos territorios de trabajo colaborativo entre equipos profesionales diversos y para imaginar cómo podemos construir ambientes que favorezcan el bienestar y el desarrollo integral de las comunidades educativas y sus integrantes.







2 El desafío

El desafío que este proyecto identificó, durante su fase de indagación inicial, fue el de fortalecer la capacidad colaborativa de las directoras de jardines infantiles y salas cuna del SLEP Gabriela Mistral. Para ello, se propuso la implementación de un enfoque científico de mejora que permitiera compatibilizar los beneficios del enfoque y su metodología para impulsar la mejora continua en los centros educativos con la preocupación de atender y reconocer las necesidades específicas de las directoras de educación parvularia.

La ciencia de la mejora ofrece una metodología que busca articular y dar vida a ciclos cortos de mejora

14

En este caso, el objetivo es fomentar el desarrollo de procesos colaborativos altamente demandados por las directoras de educación parvularia.

Todo esto se fue abordando a través de diversas acciones: mediante la construcción de una comunidad de trabajo en red, denominada

por sus participantes “Avanzando Juntas”, que permitiera transformar las culturas organizacionales ligadas al espacio municipal y comunal; implementando talleres participativos, especialmente diseñados para favorecer el desarrollo de dinámicas de trabajo reflexivas, pedagógicas y colaborativas. Estas instancias permitieron a las participantes reconocerse como profesionales con problemáticas similares, generando confianza entre los actores vinculados al proyecto y un lenguaje común para abordar los desafíos identificados.

Es preciso señalar además que la iniciativa se desplegó en un contexto de cambio del marco regulatorio de la educación inicial impulsado durante la última década. Hitos de dicho proceso se encuentran en el año 2015 cuando se crea la Subsecretaría de Educación Parvularia orientada a la promoción, desarrollo, organización general y coordinación de la educación parvularia en Chile. Siendo su misión asegurar la calidad para la formación integral de niños y niñas, desde su nacimiento hasta su ingreso a la educación básica (Subsecretaría de Educación Parvularia, s.f). En el 2016 se crea

El desafío apuntaba entonces en diversas dimensiones:

- a identificar las barreras contextuales y aspectos facilitadores para implementar la metodología de trabajo y los ciclos de mejoramiento;
- a desarrollar nuevas capacidades profesionales de trabajo colaborativo, liderazgo y diálogo técnico-pedagógico;
- y a fortalecer una nueva identidad comunitaria, surgida del nuevo referente territorial ligado al espacio formado por las tres comunas que coordina el SLEP Gabriela Mistral.

también la Intendencia de Educación Parvularia. En 2017, y como parte del proceso de reforma institucional de la Educación Pública en Chile, se decide avanzar en la desmunicipalización de las instituciones públicas: jardines infantiles, salas cuna, escuelas y liceos de los 345 municipios del país, al pasar a 70 Servicios Públicos Locales de Educación (SLEP) que tienen por misión velar por la calidad, la mejora continua y la equidad del sistema educativo atendiendo a las necesidades de las comunidades educativas (Dirección de Educación Pública, 2021).

La implementación de la nueva Ley de Educación Pública (Ley 21.040, 2017) requiere desarrollar capacidades en los equipos locales que lideran y gestionan la transición hacia los servicios locales de educación. El SLEP Gabriela Mistral se encontraba en este proceso al momento de recibir la invitación de participar en el proyecto. Por estas razones, desarrollar programas formativos orientados a fortalecer capacidades en educación inicial, y en el marco de creación de los nuevos SLEP, se vuelven acciones fundamentales para atender tanto a las necesidades de transición administrativa del SLEP, como a las demandas propias de la educación de párvulos.

En este escenario, la pregunta que guió la indagación y los aprendizajes fue ¿cómo puede un enfoque de Ciencia de la Mejora fortalecer la capacidad de colaboración de las directoras del nivel de párvulos del SLEP Gabriela Mistral? La respuesta a la



pregunta fue materializada por medio de la creación y desarrollo de una Comunidad de Mejoramiento en Red (NIC)². Esta red no existía entre las directoras y las profesionales de apoyo. El proyecto se orientó entonces a fortalecer la colaboración para mejorar el liderazgo y la búsqueda colectiva de soluciones a aquellos problemas prioritarios identificados por las directoras.

Poco se sabe del liderazgo y del trabajo en red en educación inicial en Chile. Un estudio realizado por el Centro de Investigaciones Avanzadas en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile y el Instituto Iberoamericano de la Primera Infancia (IIPi) de la OEI, caracteriza las prácticas de liderazgo en educación inicial, señalando que el rol de las directoras se construye en base a jerarquías simples ya que no cuentan con equipos gerenciales que les acompañen. Lideran desde una función más holística al involucrarse en todos los procesos de gestión del establecimiento. Dicho rol se ve afectado por el tamaño pequeño de las instituciones que dirigen y orientadas principalmente por el conocimiento adquirido de la experiencia (CIAE & IIPi, 2018).

Identificar el desafío principal a trabajar en este proyecto, implicó realizar un proceso de

recolección de información, mediante entrevistas individuales y grupales a las directoras, que permitiera caracterizar las condiciones institucionales, personales, organizacionales y profesionales en las que ejercen su función. Por su parte, se realizaron entrevistas a las profesionales de apoyo del SLEP con el objetivo de recabar información sobre los procesos de instalación y gestión del servicio y su relación con los 15 centros de educación de párvulos, el rol de las profesionales de apoyo, y su experiencia en el trabajo en redes.

Durante la primera fase investigativa, y utilizando la técnica de árbol de problemas (ver figura 1), fue posible identificar un desafío compartido, identificar la raíz del problema y sus causas, y reflexionar sobre los efectos de no abordar dicha problemática. En el marco de este proceso, un acuerdo transversal emergió como problema prioritario: en palabras del grupo “*no existe una dinámica de trabajo colaborativo entre las directoras de jardines infantiles*”. Trabajar en la búsqueda de soluciones a este problema constituyó la meta de este proyecto, esto es, *fortalecer la capacidad de colaboración de las directoras del nivel de párvulos del SLEP Gabriela Mistral*.

no existe una dinámica de trabajo colaborativo entre las directoras de jardines infantiles
(Directoras de Educación Parvularia, SLEP Gabriela Mistral).



Efectos

- a) Desaprovechamiento de los recursos existentes tanto humanos como materiales.
- b) Desarticulación en la gestión de los establecimientos educativos provoca pérdida de eficiencia.
- c) Produce procesos poco eficientes donde predomina el esfuerzo individual, lo que lleva a una duplicidad de tareas y a una profundización de la sensación de soledad.

Problema

"No existe una dinámica de trabajo colaborativo entre directoras de jardines infantiles".

Causa

- a) Surgimiento de una nueva institucionalidad (nacional y local).
- b) Preponderancia de una cultura de trabajo en solitario (rol directivo).

¿Por qué no se ha dado hasta ahora el trabajo en red entre directoras de jardines infantiles?

¿Qué nos restringe a trabajar de forma colaborativa?

¿Qué actitud, competencias o habilidades necesito para trabajar colaborativamente?

Figura 1





3

El enfoque



20

La Ciencia de la Mejora es un enfoque de trabajo especialmente diseñado para acelerar el aprendizaje práctico (learning by doing), como señala Carnegie Foundation (Carnegie Foundation, s.f). Es un enfoque centrado en los usuarios y sus problemas que permite mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje” (Mckay, 2017).

La *Ciencia de la Mejora* ofrece una metodología de trabajo que surge como respuesta a la desconexión entre la investigación académica tradicional y la dificultad de ser aplicada y orientada a la práctica (Lewis, 2015). En este sentido, busca cerrar la brecha existente entre los desafíos locales de la práctica educativa y las

respuestas y soluciones que surgen del trabajo científico. En el contexto de la educación, Bryk et al. (2021) definen la Ciencia de la Mejora como la “capacidad de la organización para producir resultados valiosos de manera confiable” (p. 8) que impactan a grupos de personas diferenciadas, con el objetivo de alcanzar la calidad en sus procesos.

El enfoque propone un método sobre “Cómo” implementar una mejora que se funda en la comprensión profunda de las causas de los problemas y que, deseablemente, permite un aprendizaje más rápido para resolver problemas emergentes (Walley, 2020). En este contexto, trabaja con evidencia empírica para orientar

“Bryk et al. (2021) definen la Ciencia de la Mejora como la capacidad de la organización para producir resultados valiosos de manera confiable” (p. 8).

el proceso de mejora a través de ciclos rápidos (ver figura 2). Específicamente, los ciclos *PDSA* (Planificar-Hacer-Estudiar-Ajustar) que son útiles para probar soluciones y aprender con prontitud de sus resultados (LeMahieu, 2015; Mckay, 2017). Las principales características de este enfoque son:

Utiliza sistemáticamente la investigación para resolver problemas de la práctica diaria. Se determinan las causas de los problemas de la práctica, se definen las posibles soluciones, se recopilan datos y evidencia para avanzar hacia la solución deseada.

Brinda un enfoque analítico a los actores, fortaleciendo las capacidades individuales y colectivas para la adaptación y resiliencia ante desafíos emergentes.

Utiliza el ciclo de *Planificar, Hacer, Estudiar y Ajustar* que permiten identificar ideas de mejora y desarrollar “pruebas cortas” de cambio logrando así una retroalimentación efectiva para la mejora continua.

Involucra la creación de una “Comunidad de Mejora en Red” (NIC), que es un tipo de organización orientada a transformar las prácticas habituales y conseguir los resultados deseados a partir de la recopilación sistemática de la evidencia³.



Figura 2: Método de indagación. Ciclos rápidos de mejora *PDSA*. Fuente: *Adaptación de Bryk et al., 2021*



Liderazgo

Una segunda línea del proyecto buscó fortalecer las capacidades de liderazgo entre las directoras. En el ámbito educativo, el liderazgo ha sido valorado por ser un factor clave en lograr mejoras en los resultados de aprendizaje de niños y niñas (Leithwood, 2004). En particular, la noción de *liderazgo distribuido* ha sido de interés para este proyecto. El liderazgo distribuido es un atributo de una comunidad en donde las personas ponen en común su experiencia, es decir, moviliza “con otros” un trabajo colaborativo (Bush et al., 2016).

Por otra parte, para el liderazgo distribuido el foco no está puesto en las características personales de los integrantes del grupo, sino en la interacción entre los líderes de la organización y la forma en que éstos se organizan y comprometen con el cumplimiento de dichos objetivos (CEDLE, 2019). Los enfoques de ciencia de la mejora y liderazgo distribuido ofrecen herramientas útiles para fortalecer las capacidades de las directoras de jardines infantiles y salas cuna.

En el caso de Chile, la investigación muestra que las expectativas asociadas al rol de las directoras, apuntan a que éstas posean habilidades como la empatía y la flexibilidad en el desempeño de su trabajo. Asimismo, que tengan capacidad organizativa, comunicación efectiva, conocimiento técnico y capacidad de anticipación y gestión de conflictos (CIAE & IUPI, 2018). Desde el punto de vista normativo y regulatorio, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Inicial incluye también

una dimensión de liderazgo, en su línea de Estándares Indicativos de Desempeño para la Educación Inicial. Entre las prácticas y procesos que los líderes deben realizar se encuentran, por ejemplo, el “articular e involucrar a la comunidad educativa con la orientación y metas institucionales” así como también “planificar y evaluar los principales procesos de gestión” (p. 15). En este marco, los directores son responsables del funcionamiento y los resultados del centro que dirigen (Ministerio de Educación, Superintendencia de Educación y Agencia de Calidad de la Educación, 2020). La pregunta que surge es ¿cómo contribuir al fortalecimiento de las capacidades de las directoras que les permita transitar hacia formas de gestión basadas en el liderazgo y el trabajo colaborativo?

Colaboración

La colaboración es un sello distintivo de una cultura de trabajo en red (CEDLE, 2019). Específicamente, “la colaboración es un modo específico de relación y operación en el que los miembros trabajan juntos por un propósito o interés común” (p. 19). Ésta se caracteriza por la participación activa de sus miembros, que valoran la contribución de todos, enriqueciendo el aprendizaje y ayudando a encontrar soluciones a problemas transversales.

Griffiths et al. (2021) señalan que la colaboración puede entenderse como:



*un proceso complejo basado en la confianza, la comunicación abierta y el respeto mutuo (**construcción de relaciones**), con todos los miembros centrados en objetivos y responsabilidades compartidas con un entendimiento común (**valores compartidos**), y que participan activamente, con un sentido de responsabilidad compartida (**compromiso activo**), en la toma de decisiones (pág. 64).*



Por su parte, Rincón-Gallardo et al. (2019) destacan las características de la colaboración profesional, contrastando entre estructuras horizontales y verticales de poder. Esta última se caracteriza por una autoridad jerárquica con control de arriba hacia abajo, que puede estar representada en la cultura escolar tradicional. Por el contrario, la estructura horizontal, remite a modos de responsabilidad compartida, diálogo abierto, reflexión continua sobre la práctica y transparencia como forma de trabajo para alcanzar los resultados.

En consecuencia, los conceptos de *ciencia de la mejora*, *liderazgo* y *colaboración* guiaron el proceso y funcionaron como lente analítico y metodológico para diseñar, implementar y evaluar el proyecto. Los objetivos de la red Avanzando Juntas, el análisis profundo de las problemáticas, la organización de planes de trabajo en base a soluciones viables, o la evaluación colectiva de los resultados obtenidos, se convirtieron en carta de navegación de la iniciativa. Se espera que todos estos procesos se conviertan en capacidades y prácticas sostenidas en el tiempo.



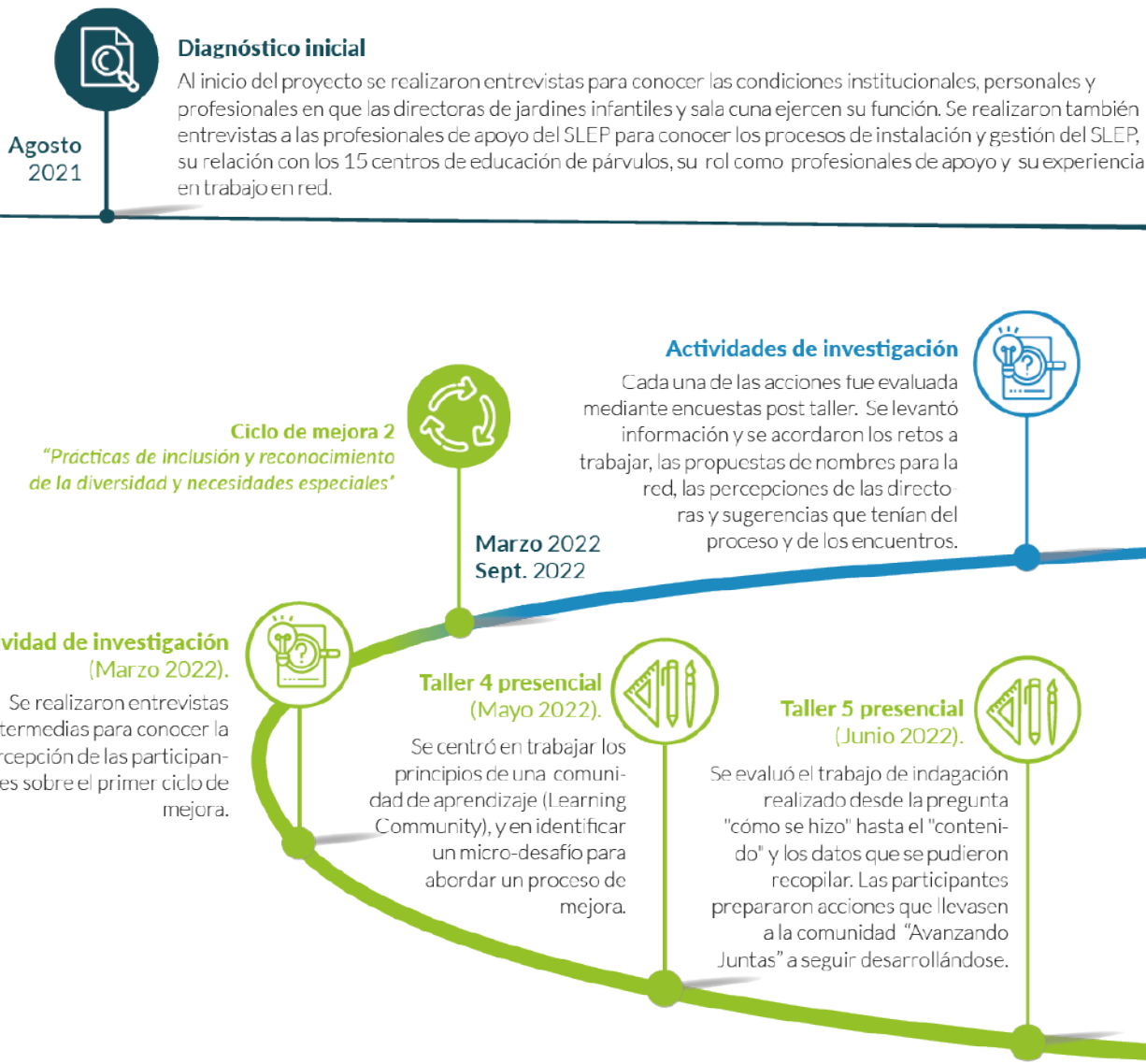


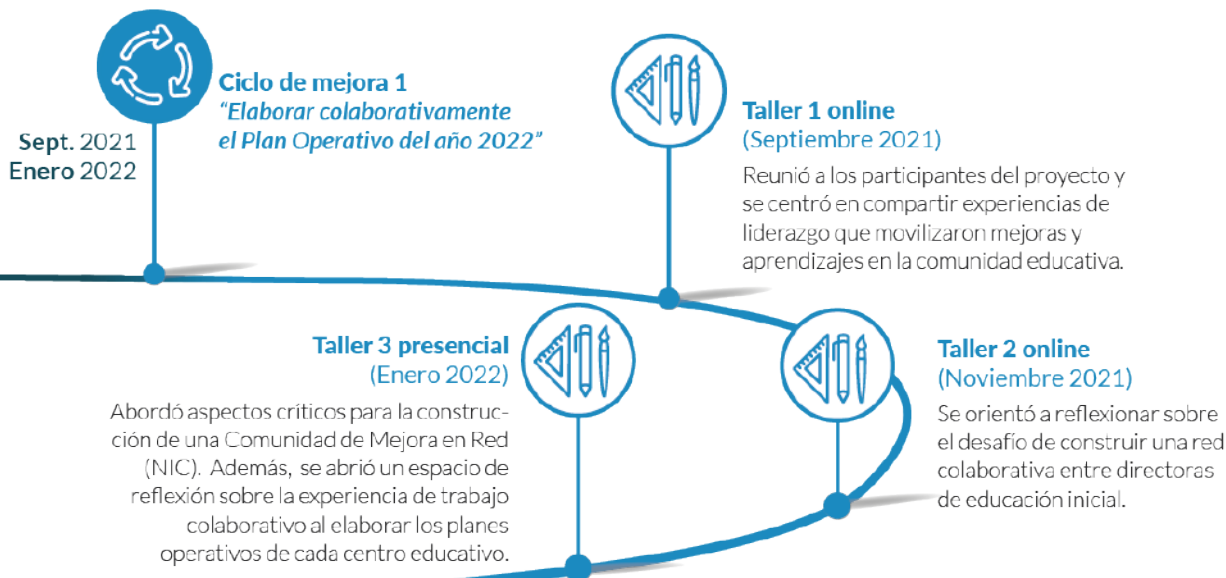




4 El viaje

En la línea de tiempo a continuación, se destacan los hitos más importantes relacionados con las actividades de investigación e implementación del proyecto.





Actividad de investigación
(Junio 2022).

Se realizó una encuesta para obtener información del uso de datos de actores clave para la toma de decisiones. Se realizaron entrevistas finales para conocer la visión de las directoras sobre la experiencia vivida en el proyecto.



Actividad de investigación
(Septiembre 2022).

Entrevistas finales aplicadas a las profesionales de apoyo para conocer sus percepciones sobre las actividades del proyecto implementando, el enfoque de la Ciencia de la Mejora, los cambios percibidos durante el proceso y la proyección de la red de directoras (NIC).

PREGUNTAS ORIENTADORAS PARA DEFINIR UN DESAFÍO

- ¿Por qué es un problema? (Relevancia)
- ¿Tengo control sobre esto? (Factibilidad)
- ¿Qué datos o evidencias se tiene para definirlo como problema? (¿En qué me baso?)
- ¿Cómo me podría ayudar el trabajo en red? (¿Sirve una red para dar solución?)

La red Avanzando Juntas realizó dos ciclos de mejora basados en dos desafíos diferentes. El primero definió la tarea de elaborar colaborativamente el Plan de Funcionamiento del año 2022 (*Planificar*) para lo cual se formaron comisiones de trabajo donde se delinearon y acordaron las medidas generales que se tomarían para el siguiente año escolar (*Hacer*). Igualmente, hubo espacio para que cada directora adaptara el plan a la realidad específica de su jardín infantil y sala cuna. En una siguiente sesión presencial, se evaluó la experiencia de trabajo conjunto (*Evaluar*) identificando lo que resultó, y reflexionando sobre cómo se podría haber hecho mejor en los aspectos deficitarios del proceso.

Estos aprendizajes sirvieron de base para diseñar un nuevo ciclo de mejora.

En el segundo ciclo, las directoras definieron el nuevo desafío (*Planificar*) de indagar sobre las prácticas habituales de los equipos de cada jardín infantil/ sala cuna en cuanto al modo en que abordaban la inclusión y las necesidades especiales de los infantes. Para ello, cada directora entrevistó a parte de su staff (*Hacer*) completando un documento de registro elaborado en uno de los talleres. Luego se compartió la evidencia encontrada en el siguiente taller para ser analizada en conjunto (*Evaluar*). En la Figura 3, se presenta un diagrama explicativo con los dos ciclos de mejora realizados por la red.





Figura 3: Dos ciclos cortos de mejora PDSA para abordar los desafíos.

Si bien los primeros talleres se realizaron en modalidad virtual, permitieron desarrollar actividades que, además de acercar a las directoras, promovieron la participación de cada una de ellas a nivel individual o grupal. Estos talleres buscaron crear un espacio de reflexión sobre la práctica, poniendo al centro

la importancia del trabajo colaborativo. Para ello, y desde un inicio, los talleres incorporaron el sentido de la empatía, el respeto, la escucha activa, oportunidades de comunicar y compartir experiencias de la práctica como líderes, entre otros, que sirvieran de base al desarrollo de una comunidad de mejora en red.





5

Lo aprendido

El trabajo colaborativo realizado por las directoras durante los ciclos de mejora tuvo como efecto la articulación de una comunidad que enfrenta desafíos comunes, se apoya mutuamente para resolverlos y, sobre todo, aprenden juntas. En este proceso fueron puestos a disposición del grupo los conocimientos y experiencias individuales en pos de alcanzar un propósito común, entendido como un bien que trae beneficios para sus miembros y comunidades educativas.

Dichos aprendizajes surgen como resultado de un proceso investigativo que acompañó el desarrollo del proyecto. Lo que surge de la investigación muestra que las directoras de jardines infantiles y salas cuna del SLEP, y sus profesionales de apoyo, percibieron cambios efectivos trabajando colaborativamente en los ciclos de mejora: destacaron sentirse menos solas, desarrollando un sentido de pertenencia a un grupo con oportunidades y dificultades semejantes; reconocieron desafíos comunes ligados tanto al nivel educativo en el que trabajan, como a los territorios en que se encuentran ubicados sus

establecimientos, ya que tienen características socioculturales y económicas similares. Además, destacaron los beneficios de disponer y manejar información común, pedir o recibir apoyo en temas logísticos, de gestión técnico-pedagógica, y de desarrollo profesional. Todo ello, asociado a una percepción positiva de poder compatibilizar formas de liderazgo colectivo y colaborativo, sin desatender los propósitos y particularidades de cada establecimiento.

¿Qué es lo que las directoras fortalecieron, cambiaron o aprendieron en estos ciclos de mejora?

Lo avanzado

- Construcción de un espacio de reflexión y diálogo profesional.
- Desarrollo de nuevas capacidades y dinámicas de trabajo colaborativo.
- Fortalecimiento de capacidades de liderazgo y desarrollo profesional conjunto.





1 Transformación del sentido de pertenencia territorial

El proyecto favoreció abrir un camino de cambio en la percepción y sentido de pertenencia al transitar desde una lógica comunal o municipal a una nueva lógica territorial determinada por el nivel de gestión del SLEP en las tres comunas que administra. Este cambio es percibido como una oportunidad para profundizar prácticas y creencias sobre el valor de la colaboración en grupos ampliados y con trayectorias diversas. En opinión de las directoras, se observa que hay un reconocimiento del valor de la colaboración cuando se está, por ejemplo, en situaciones de emergencia, por lo que les da tranquilidad saber que tienen a otras directoras donde apoyarse y pedir ayuda.

Ahora se habla más como territorio que como comuna [...] también encuentro positivo que si alguien dice "oye, pero es que en la comuna", y alguien diga que ya no somos [de la comuna sino del SLEP] y se da mucho, nadie se enoja, porque ya no somos comuna, somos un solo territorio y eso da fuerza también a la gente para que se sostenga y no se sienta sola, [...] eso sí se ha fortalecido (Dfinal5).

yo creo que avanzamos, nos falta harto todavía, pero yo por lo menos estoy súper conforme con el avance que hemos tenido. Porque ya tu puedes consultarle a una [directora], porque tú sabes que le gusta trabajar en la temática del reciclaje [por ejemplo] y a lo mejor te puede ayudar en eso. Yo ofrezco siempre la temática del tema intercultural, estamos pendientes. Y sale como idea general el hacer pasantías para poder conocer la realidad en cada uno de los establecimientos para poder generar estos lazos que son incipientes, pero que no estaban hace dos meses atrás (Dfinal15).



2

Nueva identidad de grupo

El proyecto facilitó la identificación de similitudes y diferencias entre las realidades de los establecimientos que lideran las directoras participantes. En este sentido, los ciclos de mejora permitieron avanzar en la construcción de una identidad de grupo en torno a los desafíos de la educación inicial. Desde una identidad centrada en el espacio particular del jardín infantil y salas cuna, se evidencia un tránsito hacia una noción plural y ampliada de membresía. La pertenencia simbólica va cambiando a medida que se avanza en diálogos profesionales de mayor profundidad y donde se comparten historias personales o experiencias profesionales de aprendizaje. La siguiente directora describe así el proceso de formación de una identidad grupal:

Yo creo que todavía está en proceso. Todavía no hay, siento, como una identidad, y esto tiene que ver también con el cambio de sostenedor. Porque esos cambios son como hasta paradigmáticos. Antes se hacía de una forma totalmente distinta y ahora es otra. Y esos cambios generan muchos choques también. Pero sí, yo creo que va súper bien encaminada. Es como una red que se está instalando. El sentido de pertenencia se está instalando, desde el punto de vista de sentir que somos salas cunas y jardines infantiles del Gabriela Mistral, y que como tal, también siento que de parte de todas las directoras está el querer tener lineamientos más en común (Dfinal13).

Sin embargo, este proceso de formación no está exento de tensiones en tanto convergen en el proceso necesidades, demandas y expectativas asociadas a temas diversos y en distintos niveles; administrativos, de gestión de equipos, pedagógicos, entre otros. Una directora lo describe así:

Se producen choques en estos lineamientos, pero siento que está como esa energía de poner como “quiero que sea así” u “ojalá esto pudiera ser de esta forma” y desde ese punto de vista también... [...] y también de, no sé, a veces [...] siento que igual está la apertura siempre de parte del sostenedor a seguir fortaleciendo esto. Entonces, desde ese punto, también creo que es súper valorable lo que se está llevando a cabo, lo que se está instalando (Dfinal13).



3

El valor de la colaboración

Se avanzó sustantivamente en reconocer los efectos de la colaboración en sus distintas facetas y niveles. Según lo visto, la colaboración requiere poner énfasis y sistematicidad en prácticas que den sentido y materialidad al propósito común. Por ejemplo, el lema “Avanzando Juntas”, plasma de forma explícita una intención de que este grupo se vuelva un objetivo que movilice y estimule a los miembros de la comunidad a lograr dicho propósito común. La experiencia de las participantes muestra que valoran el tener y ofrecer apoyo. Asimismo, se debe reconocer el valor de promover metas que se traduzcan en acciones, que hoy existen de forma aislada, a una lógica colectiva de intercambio de saberes, experiencias, conocimientos y recursos profesionales.

En un sentido práctico, la colaboración se estaría dando dentro de marcos específicos relacionados, por una parte, con este proyecto y, por la otra, en la relación laboral con las profesionales de apoyo ligada a asuntos de gestión. Una participante señala en esta línea:

entonces es muy bueno eso, poder apoyarnos, reflexionar y sacar también estrategias o tips de otros jardines que nos pueden ayudar, a mi jardín o yo también poder ayudar a otros jardines, en el caso de cualquier cosa que se les dé a las chiquillas y creo que nos hemos conocido un poquito más en ese tiempo y eso ha sido bueno (Dfinal9).

Sí, yo creo que lo primordial, siento que hay bastante transparencia en cuanto a tus saberes y al poder compartir, que nos ha costado un poco, en cuanto a poder relacionarte mejor con el otro, a ser un poco más cercano, a poder plantear cosas en conjunto, a poder ponernos de acuerdo en algo que antes no pasaba, antes era que cada una por su rama para llegar a algún lugar, ahora siento que tenemos objetivos comunes que podemos nosotros plantear formas de trabajar frente a esos objetivos comunes en conjunto que a todas nos beneficie, que yo no había visto antes, eran grupos que trataban de llegar a un mismo objetivo, perdiendo energía y fuerza, si se hacía de 2 a 3 planteando lo mismo, entonces ahora podemos conversar entre todas, podemos dar opiniones, respetadas opiniones, y tratar de que todo lo que nosotros necesitamos sea para todas, haciendo fuerza en conjunto, cosa que antes no veía (Dfinal5).



4

La red como espacio de trabajo colaborativo

Las diversas actividades implementadas comenzaron a dar vida a una lógica de trabajo colaborativo y de mejora en red. Se gatilló un cambio de percepción entre el primer y segundo ciclo de mejora que, como señala el enfoque científico de mejora, permite refinar las soluciones a los problemas colectivamente identificados. Desde el primer ciclo, se observa un cambio en las concepciones, que evolucionan desde una tarea concreta y rutinaria a resolver, hacia una visión más amplia durante el segundo ciclo. Aquí comienza a emerger un tipo de comprensión del trabajo colaborativo más profundo y basado en las dinámicas de la organización en red. Una de las directoras señala respecto a los ciclos:

Era una tarea más. Claro, era una tarea más. Era como que ya pidieron hacer esto, juntarse con estas personas y hacer el plan de funcionamiento. Era como así. Pero luego le vas dando el sentido, y ahí te enfocas realmente en cuál era el objetivo: trabajo colaborativo, que se diera esta red de directoras, el de poner el nombre de todas, decidir el nombre y quedar Avanzando Juntas. O sea, ya empezó a hacerse diferente la visión. Ahora, para mí nunca fue, ni desde que lo conocí, algo así como ¡Woow! Pero sí, como te digo, tenía gente que lo tomaba de otra forma. Entonces para mí era una tarea. Ahora no, ahora fue un trabajo colaborativo (Dfinal15).

38

Lo aprendido durante el proyecto muestra la relevancia de generar espacios de reflexión y diálogo profesional, donde las directoras, en conjunto con las profesionales de apoyo del SLEP, puedan definir desafíos comunes y formas viables de abordarlos. A su vez, se observa el desarrollo de nuevas capacidades y dinámicas de trabajo colaborativo ligadas a la comunidad de mejora red y al sentido de responsabilidad con el grupo de pares. Todo ello, facilitando el desarrollo de capacidades de liderazgo y aprendizaje profesional conjunto.







6

El deseo

Después de un año de trabajo intenso, cargado de múltiples actividades desarrolladas por la comunidad Avanzando Juntas, existe un deseo de que la red pueda seguir su proceso de consolidación que le permita enfrentar los nuevos desafíos de la educación inicial y aquellos definidos por el nuevo sistema de educación pública. *Avanzando Juntas* ha iniciado un camino que podría sostenerse en el tiempo o ser solo una experiencia puntual de trabajo colaborativo. Para

alcanzar la sostenibilidad, el proyecto ha buscado articularse sobre la base del reconocimiento de las fortalezas de cada líder y su comunidad educativa con miras a servir de apoyo y recurso para el resto de los establecimientos de educación parvularia. Una mirada a los aprendizajes obtenidos muestra qué acciones son necesarias para avanzar en el camino de la consolidación de la red:





1 Fortalecer las bases y principios organizadores de la comunidad de mejora en red (NIC)

La instalación de una comunidad de mejora requiere construir ambientes de confianza, relaciones profesionales y fortalecer las capacidades de trabajo colaborativo. Ello debe alentar a que todos los miembros participen con ideas, propuestas, compromiso e información; promover comunicaciones efectivas entre las directoras y buscar sistemas de coordinación más eficientes; generar conocimiento local con el objetivo de emprender proyectos relevantes y pertinentes a las necesidades del contexto.



2 Profundizar las dinámicas y sistemas de acompañamiento técnico y pedagógico

El papel que pueden jugar los equipos de acompañamiento en estos procesos de mejora es crítico. Se vuelve prioritaria la construcción de acuerdos a nivel de roles y responsabilidades, límites y alcances, en torno a cómo se facilita y organiza el proceso de acompañamiento. Ello remite a la tensión existente entre el desarrollo de dinámicas tuteladas o el fortalecimiento de prácticas autónomas en ese espacio. El acompañamiento en las etapas iniciales de la formación de una comunidad de mejora en red puede entenderse como una especie de andamiaje, que llegado a cierto grado de maduración, la comunidad podría operar de manera autorregulada. En este nuevo estadio, las dinámicas de acompañamiento deberán mutar y adaptarse a las nuevas demandas y necesidades.



3 Diseñar soluciones desde una comprensión profunda del problema

Una de las mayores dificultades al iniciar la construcción de una comunidad de mejora, desde el enfoque de ciencia de la mejora, es llegar a definir un problema o desafío concreto y factible de ser abordado. Es decir, que sean desafíos viables de ser trabajados con los recursos disponibles y en tiempos cortos que permitan visibilizar, con evidencia, si se avanza o no en su solución. La iteración, el ensayo y error, se vuelven dinámicas permanentes en los procesos de aprendizaje organizacional y profesional.



4 Evaluar los cambios y ajustar los esfuerzos

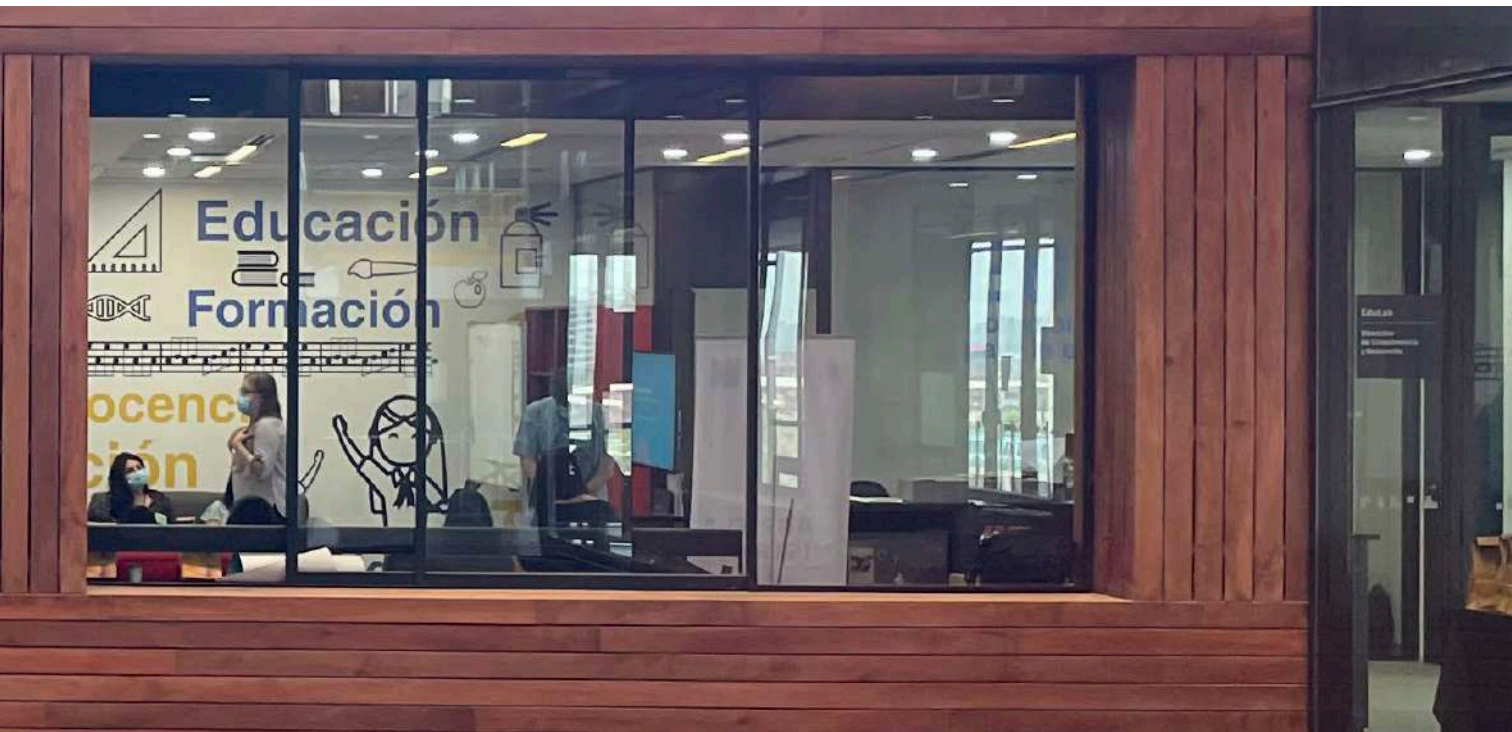
Contar con datos que permitan monitorear los avances, facilita los ajustes a las soluciones y planes de mejora desarrollados. Evaluar los cambios producidos desde que se definen las acciones a implementar por la comunidad de mejora, hasta los resultados obtenidos en las fases de aplicación de soluciones permite determinar qué se ha logrado y cómo se ha logrado. Articular y construir ese lenguaje común de propósitos y evidencia, ayuda no sólo a la consolidación de la red sino también a tomar decisiones informadas en la evidencia de los logros alcanzados.





5 Hacer realidad la idea de que la colaboración no se asume, se construye

Al iniciar una comunidad de mejora en red, la colaboración no puede darse por sentada; requiere que se construya de acuerdo a las características del grupo, sus necesidades y los propósitos compartidos. De esta forma, los ciclos de mejora se convierten en ejercicios concretos que permiten ensayar no sólo una solución a un problema, sino que también, articular procesos de generación de confianza y sentido de pertenencia. Esto va creando un sentido compartido que une, y permite la acumulación de experiencias colectivas y la planificación de nuevas experiencias proyectando la comunidad de mejora.







7 Las proyecciones de **Avanzando juntas**

¿Qué expectativas poseen las directoras luego de conformar esta primera etapa de trabajo colaborativo?



A mí me gustaría que se siguiese trabajando con temas de liderazgo, con temas súper atingentes a nuestra realidad, ponte tú, las necesidades educativas especiales. Y yo creo que eso hoy en día para mí es un tema, las necesidades educativas especiales. Necesitamos trabajarlas con el equipo, y seguir potenciando el rol que si, el foco de SUMMA era potenciar el rol entre nosotras las directoras y que en conjunto lo hagamos, yo creo que hay que seguir haciéndolo e ir viendo cómo, de qué manera, ¿qué podemos trabajar?, ¿en qué estamos bajo?, ¿qué podemos potenciar?, que a nosotras nos va a dar también esta satisfacción de que nuestro rol como directora se compense, se vea, sobresalga también (Dfinal7).



yo decía, hagamos un análisis de qué objetivos comunes tenemos. [...] Pero que sean cosas comunes, que nos sirvan a todas, que hagamos un cronograma de esa experiencia y que por ejemplo, cuando nos juntamos en los grupos con servicio local después de la tarde podamos hacer una reunión de nosotras, de Avanzando Juntas y llevemos a la mesa lo que queramos nosotras trabajar, pero que sea como metas comunes [...] [quiero] que esa colaboración, ese trabajo en conjunto no se pierda, porque si no lo reavivamos [vamos] a volver a los grupos chicos con el servicio o esporádicamente a grupos grandes, pero con las temáticas del SLEP, no con temáticas que a lo mejor nosotras queremos fortalecernos como equipo (Dfinal5).



Como equipo educativo, tenemos que estar en constante capacitación, en constante mirar nuestras prácticas. Es una constante la reflexión pedagógica, y eso creo que es parte de nuestra labor profesional. O sea, no es como algo extra, es lo que tenemos que hacer. Si tenemos más herramientas, perfecto, pero si no, también somos profesionales de la educación. Tenemos que ser capaces de poder llevar esta información o estas estrategias. Quizás hay cosas que requieren un poquito más como especificaciones, y que quizás no tenemos las herramientas, pero creo que no hay que quedarse ahí no más (Dfinal13).





Generando esto, como red de educación parvularia, que se mantenga (Dfinal13).



Como lo señalan los testimonios de las participantes del proyecto, se espera que la red Avanzando Juntas de directoras de educación parvularia del SLEP Gabriela Mistral se fortalezca, se mantenga en el tiempo y se consolide como un

espacio colaborativo de diálogo y de aprendizaje profesional que permita construir entornos centrados en el bienestar y el desarrollo integral de las comunidades educativas y sus integrantes.

Notas

1. Los ciclos de mejora constan de cuatro fases: PDSA (Plan, Do, Study, Act) y organizan el trabajo de solución de problemas en Planificar, identificando las causas del problema y diseñando soluciones adecuadas; Hacer, poniendo en acción dichas soluciones de manera sistemática; Estudiar, recopilando información y definiendo el grado en que se cumplen las metas y objetivos; y Ajustar, volviendo a implementar soluciones mejoras a los problemas identificados.
2. El concepto de NIC, proviene del inglés *Networked Improvement Community*, y que ha sido traducida en este proyecto como *Comunidad de Mejora en Red*.
3. En Chile, instituciones como la Fundación Educacional Oportunidad han implementado esta metodología de trabajo en educación inicial con el programa Un Buen Comienzo (UBC). Esta iniciativa promueve el trabajo colaborativo y en red centrado en mejorar los aprendizajes de los niños y niñas. Lo hace abordando el aprendizaje socioemocional y del lenguaje a través de un buen uso del tiempo, la calidad de las interacciones y la reducción del ausentismo de los niños y niñas a partir de estrategias basadas en evidencia (<https://fundacionoportunidad.cl/un-buen-comienzo/>)

Referencias

- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2021). Aprendiendo a mejorar: seis principios para el mejoramiento continuo en educación. Santiago, Chile: Fundación Educacional Oportunidad.
- Bush, Tony (2016). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia una comprensión de un liderazgo efectivo. En *Liderazgo Educativo en la escuela: Nueve miradas* (J. Weinstein, ed.). UDP. Recuperado de <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/Liderazgo-Educativo-en-la-Escuela-Nueve-miradas.pdf>
- Carnegie Foundation (s.f). Our ideas: Using Improvement Science to Accelerate Learning and Address Problem Practice. Recuperado de <https://www.carnegiefoundation.org/>
- CEDLE (2019). Redes de Líderes Educativos: Herramientas para la colaboración. Recuperado de https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2020/04/191203_Libro_redes_digital.pdf
- CIAE-IIPI (2018). Caracterización del liderazgo y el rol de los/as directores/as en establecimientos de educación para la primera infancia. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/4523>
- Dirección de Educación Pública - DEP (2021). SLEP Servicios Locales de Educación Pública. Ministerio de Educación. Recuperado de <https://educacionpublica.cl/servicios-locales-de-educacion-publica/>
- Griffiths, A. J., Alsip, J., Hart, S. R., Round, R. L., & Brady, J. (2021). Together We Can Do So Much: A Systematic Review and Conceptual Framework of Collaboration in Schools. *Canadian Journal of School Psychology*, 36(1), 59–85. <https://doi.org/10.1177/0829573520915368>
- McKay, Sara (2017). Quality improvement approaches: the networked improvement model. Recuperado de <https://www.carnegiefoundation.org/blog/quality-improvement-approaches-the-networked-improvement-model/>
- Ministerio de Educación, Superintendencia de Educación y Agencia de Calidad de la Educación (2020). *Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Parvularia. Instituciones, componentes y procesos*. Recuperado de <https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/2020/10/Sistema-de-Aseguramiento-de-la-Calidad-de-Educacion-Parvularia.pdf>
- Leithwood, K. (2004). Educational Leadership. A review of the research. *The Laboratory for Student Success*. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED508502.pdf>
- LeMahieu, P. (2015) *Why a NIC?* Recuperado de <https://www.carnegiefoundation.org/blog/why-a-nic/>
- Ley 21.040 (2017) Crea sistema de Educación Pública. Recuperado de <https://bcn.cl/3batp>
- Lewis, Catherine (2015) What is improvement science? Do we need it in education? *Educational Researcher*, 44 (1), 54–61. Recuperado de <https://doi.org/10.3102/0013189X15570388>
- Subsecretaría de Educación Parvularia (s.f) *Sobre nosotros*. Subsecretaría de Educación Parvularia. Recuperado de <https://parvularia.mineduc.cl/nosotros/>
- Rincón-Gallardo, S., Villagra, C., Mellado, M. E., & Aravena, O. (2019). Construir culturas de colaboración eficaz en redes de escuelas chilenas: una teoría de acción. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XLIX(1), 241–272.
- Walley, P. (2020). Improvement Science as a way to build resilience. Recuperado de <https://tpdatscalcoalition.org/2020/12/improvement-science-as-a-way-to-build-resilience-dr-paul-walley-the-open-university/>

Amanecer

Poema del libro Lagar de Gabriela Mistral

*Hincho mi corazón para que entre
como cascada ardiente el Universo.
El nuevo día llega y su llegada
me deja sin aliento.
Canto como la gruta que es colmada
canto mi día nuevo.*

*Por la gracia perdida y recobrada
humilde soy sin dar y recibiendo
hasta que la Gorgona de la noche
va, derrotada, huyendo.*



Avanzando juntas

Red de trabajo **colaborativo**

Jardines Infantiles y Salas Cuna del SLEP Gabriela Mistral



ISBN: 978-956-09920-0-0

