

LIDERAZGO DE EQUIPO EN UN CENTRO ÚNICO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR: ESTUDIO DE CASO

Disertación presentada al
Departamento de Estudios Graduados
Facultad de Educación
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
como requisito para la obtención de grado
de Doctor en Educación

Por:

Ángela María Figueroa Rivera

©Derechos reservados, 2024

Porque yo Jehová soy tu Dios, quien te sostiene de tu mano derecha, y te dice: No temas, yo te ayudo. Isaias 41:13

Disertación presentada como requisito parcial para obtener el grado de

Doctor en Educación

**LIDERAZGO DE EQUIPO EN UN CENTRO ÚNICO DE EDUCACIÓN
PREESCOLAR: ESTUDIO DE CASO**

Ángela María Figueroa Rivera

(Maestría en Administración y Supervisión, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras)

(Bachillerato en Educación Preescolar, Universidad de Puerto Rico,

Recinto de Río Piedras)

Aprobada el 1 de mayo de 2024 por el Comité de Disertación:

Alicia Montañez García, Ed.D.

Directora de Disertación

Lisandra Pedraza Burgos, Ed.D.

Miembro Comité Disertación

Lucy Torrech San Inocencio, Ed.D.

Miembro Comité Disertación

Dedicatoria

Completar esta disertación no fue fácil, pero con mucho esfuerzo puedo decir que finalicé esta meta que me llena de orgullo y satisfacción. Dedico esta disertación a mi hija y sobrinas Jordalys, Destiny y Amaia a quienes amo. Espero que al leer este trabajo les sirva de ejemplo para cumplir todas las metas que se propongan en la vida con humildad y un gran corazón. Igualmente, a mis futuras generaciones, hijos y nietos que alcancen a leer este documento para que siempre alcancen sus metas sin importar cuán complicado pueda ser el proceso.

Gracias Dios por nunca soltarme:

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas”. Josue1:9

Reconocimientos

Me gustaría agradecer humildemente a todas las personas que de una manera u otra creyeron en mí y sirvieron de apoyo brindándome alguna palabra positiva de motivación. Agradezco primeramente a Dios por guiarme por este camino y ser el piloto de mi vida. Agradezco a mi niña por entender el tiempo de dedicación a mis estudios y esfuerzo para cumplir con esta meta.

Agradezco inmensamente a mi directora de disertación, la Dra. Alicia Montañez García por todo su apoyo, consejos y dedicación durante toda la investigación. De igual manera agradezco a los miembros del Comité de disertación, la Dra. Lisandra Pedraza Burgos y la Dra. Lucy Torrech San Inocencio por todas sus recomendaciones y disposición en caminar conmigo en este proceso académico. La contribución de todo el Comité de disertación fue extraordinaria.

Además, quiero agradecer a la Dra. Mercedes Salichs Velázquez, muchas gracias por siempre estar disponible para escuchar y aconsejar como una madre a mí y todos los estudiantes que estamos investigando. Gracias por ver cada pequeño proceso como un gran logro y celebrarlo. También quiero agradecer a la Dra. Marisol Gutiérrez Rodríguez por motivarme, escucharme y ofrecerme seguimiento constante para finalizar este logro. También a todos los compañeros del grupo de apoyo estudiantil por compartir sus experiencias y servir de apoyo.

Por último, pero no menos importante, agradezco a mi familia y amistades por su motivación y apoyo a seguir adelante para completar mi meta de obtener el grado doctoral. Espero estén orgullosos. ¡Muchas Gracias!

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	3
Justificación.....	6
Propósito de la investigación	9
Preguntas de Investigación	9
Definiciones de términos	10
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA	13
Liderazgo para el trabajo en equipo efectivo	13
Comunicación efectiva con el personal y la comunidad	19
Modelos de trabajo en equipo	23
Ciclo de Vida de una Colaboración	23
Modelo de Colina para el liderazgo de Equipo.....	28
Prácticas del liderazgo administrativo, estratégico y didáctico.....	30
Investigaciones relacionadas con el trabajo en equipo a nivel escolar	35
CAPÍTULO III: MÉTODO	41
Diseño de la investigación	41
Participantes en la investigación.....	43
Técnicas de recopilación de la información	44
La entrevista semi estructurada.....	44
El análisis de documentos	45
Procedimiento para llevar a cabo la investigación	45
Consideraciones éticas	46
Análisis de la información	47
Estrategias para la credibilidad de la investigación.....	48
Delimitaciones y limitaciones.....	48

CAPÍTULO 4: HALLAZGOS	49
Descripción del contexto y las participantes	52
Trabajo en equipo	54
Características del líder.....	56
Prácticas de liderazgo	59
Dimensión Administrativa.....	59
Dimensión Estratégica.....	63
Dimensión Didáctica	66
Retos de una líder	70
Diversidad generacional.....	71
Diversos puntos de vista	72
Desafíos.....	74
Logros de la líder.....	76
Aspectos educativos con los estudiantes.....	77
Capacitación del personal.....	78
Comunicación con el equipo de trabajo.....	79
Comunicación con las familias	83
Significado que otorgan las participantes	85
Reconocimiento.....	87
Motivación	89
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	92
Introducción.....	92
Discusión de los hallazgos	93
Dimensión Administrativa	94
Dimensión Estratégica.....	96
Dimensión Didáctica.....	98

Implicaciones para el liderazgo educativo	111
Liderazgo administrativo:	111
Liderazgo estratégico:	112
Liderazgo didáctico:	112
Recomendaciones.....	113
Recomendaciones para los centros preescolares	114
Recomendaciones para futuras investigaciones.....	116
Reflexión de la investigadora	117
Referencias	118
APÉNDICE A	124
HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO	124
APÉNDICE B	128
HOJA DE PRESENTACIÓN AL DIRECTOR	128
APÉNDICE D	129
CERTIFICADO DE CITI PROGRAM	129
APÉNDICE E	130
Protocolo de Preguntas para el director-líder.....	130
Protocolo de Preguntas para las maestras	132
Formulario para obtener evidencia de validez del protocolo de preguntas para entrevista de maestros (as) participantes.	134
Formulario para obtener evidencia de validez del protocolo de preguntas para entrevista al director-líder participante.	136
APÉNDICE F.....	138
Protocolo para la técnica de Observación	138
Instrumento para validar el protocolo de observación.....	139
APÉNDICE G.....	140
Protocolo para la técnica de Análisis de documentos	140

Instrumento para validar el protocolo de análisis de documento.....	141
APÉNDICE H.....	142
APROBACIÓN DE CIPSHI.....	142
Biografía de la investigadora.....	144

Porque yo Jehová soy tu Dios, quien te sostiene de tu mano derecha, y te dice: No temas, yo te ayudo. Isaias 41:13

LIDERAZGO DE EQUIPO EN UN CENTRO ÚNICO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR: ESTUDIO DE CASO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Trasfondo

En tiempos desafiantes como los que vivimos, los líderes educativos deben reflexionar ante su práctica y cómo esta facilita o inhibe el trabajo en equipo. Las organizaciones educativas deben responder a las demandas de múltiples sectores, cada vez con menos recursos. Esto plantea un gran reto para los directores-líderes quienes tienen la responsabilidad de garantizar una educación de excelencia para los niños y las niñas. En el nivel preescolar, contexto de este estudio, se hace aún más evidente la necesidad de articular equipos de trabajo eficientes que permitan a los miembros de las organizaciones a unir esfuerzos para responder a las necesidades particulares de cada niño y niña.

El trabajo en equipo permite que tanto el director-líder como los maestros funcionen paralelamente con un mismo propósito. Kogler (2016) define equipo como: “un tipo de grupo organizativo compuesto por miembros que son interdependientes que comparten objetivos comunes y que deben coordinar sus actividades para lograr estos objetivos” (según citado en Northouse, p.363). Se espera que el director-líder trabaje como un facilitador que toma en consideración tanto las opiniones de los educadores como de la comunidad a la que sirve. La integración de los saberes de los miembros de

la comunidad interna y externa al centro es un factor importante para el liderazgo de equipos. Los miembros de la comunidad son conocidos en la literatura especializada como stakeholders o grupos de interés. Los stakeholders son “individuos y organizaciones con conocimientos, historia, celebridades, credibilidad, influencia o recursos y que de otra manera tienen un interés en el resultado deseado” (Rubin, 2009, p.48). Estos contribuyen al proceso de trabajo en equipo cuando mantienen informado al director-líder sobre los aspectos que requieren atención y que son relevantes para la organización y los procesos educativos de los niños y las niñas.

No obstante, este trabajo en equipo debe ser liderado por un director-líder que conozca las diversas funciones del líder. Este líder debe demostrar capacidad en el desempeño del liderazgo educativo, particularmente en las dimensiones: administrativa, didáctica y estratégica. En la dimensión administrativa, el director-líder debe ser capaz de monitorear y evaluar los sistemas administrativos y operacionales. Así como obtener, ubicar, articular y utilizar eficientemente los recursos humanos, fiscales y tecnológicos. En la dimensión didáctica, se debe promover un ambiente de aprendizaje eficaz donde el director-líder este constantemente monitoreando las oportunidades de aprendizaje que tienen los niños y las niñas. Por último, en la dimensión estratégica, el líder debe tener la capacidad de identificar cuáles son las necesidades a trabajar en su organización, para luego constituir una meta, elegir el equipo de trabajo y planificar participativamente.

“Los equipos no solo ocurren, están cuidadosamente diseñados y desarrollados. Los equipos excelentes son aquellos que han desarrollado un sentido de unidad o identificación” (Kogler, 2016, p. 370). Al trabajar en equipo el líder deberá delegar y

observar el resultado de las tareas realizadas por su personal para fortalecer cualquier deficiencia identificada. Mencionado esto, el director-líder de la institución educativa debe tener presente que sus éxitos son el resultado de un conglomerado de esfuerzos realizados por los stakeholders. Para esto, es importante que utilice estrategias adecuadas y ejerza diversas estrategias que promuevan la integración del personal educativo para trabajar las metas de la organización.

Planteamiento del problema

Dada la situación de crisis social, económica, política y ambiental que atraviesa el país, las instituciones educativas se han visto amenazadas por la falta de recursos humanos, fiscales y tecnológicos. Por otra parte, la baja en matrícula y la poca disposición del personal al trabajo en equipo son algunos de los factores que describen el escenario actual. López (2019) afirma:

En términos de los grados, quisiera resaltar la disminución que al momento tenemos para el kindergarten. Tenemos ahora mismo matriculados o proyectamos que estén en nuestras aulas el próximo año escolar 14,780 versus el inicio de este agosto pasado que hubo 18,263, lo que representa una disminución de un 19%. (p.2)

Los fenómenos climáticos que han afectado a Puerto Rico desde el 2017, como los huracanes Irma y María, los temblores, además del terremoto, y las frecuentes inundaciones, han dado paso a que gran cantidad de familias sientan la necesidad de marcharse del País, en búsqueda de mejores oportunidades. Esto ha tenido como

consecuencia, la reducción de matrícula en las instituciones educativas de todos los niveles de enseñanza. De acuerdo con López (2017) "...más de 22,000 pupitres se quedarán vacíos luego que miles de estudiantes fueron dados de baja del sistema público de enseñanza previo al fin del semestre pasado". Esto provocó el cierre de cientos de escuelas y la consolidación de otras para bajar gastos y aumentar la eficiencia del uso de los recursos disponibles. Muchas familias se han visto en la necesidad de retirar a sus niños de las instituciones educativas para emigrar en busca de mejores oportunidades de trabajo. "Nosotros ya consideramos la baja de matrícula que es la proyección que hace la Unidad de Calidad y Manejo de Datos, dijo López, quien atribuyó esta disminución a la baja tasa de natalidad y a la emigración" (López, 2019).

Incluso en el nivel preescolar la baja de la matrícula ha sido significativa y ha provocado que muchas escuelas del Departamento de Educación dejen de ofrecer los servicios educativos en este nivel. En el artículo de periódico titulado: Drástica baja en población infantil del sistema educativo de Puerto Rico realizado por Hunter College precisa que "la población de niños y niñas menores de cinco años es más pequeña en Puerto Rico en relación con otros grupos de edad, la cual, bajó en Puerto Rico de 251,606 en 2006 a 146,699 en 2017. Esto representa una reducción de un 42%" (Meléndez, 2019).

En texto de la Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, se indicó que:

"Al presente, Puerto Rico atraviesa una de las peores crisis fiscales y económicas de su historia. Esta crisis fue causada, en parte, por malas políticas del pasado.

Esta realidad, unida al azote de los huracanes Irma y María, ha provocado un éxodo masivo de familias puertorriqueñas, principalmente hacia Estados Unidos continentales, y con ello una fuga de profesionales en busca de mejores oportunidades laborales. Aunque la población estudiantil del sistema público viene disminuyendo por años, en los últimos meses hemos visto una disminución vertiginosa en la matrícula mientras aumenta la emigración, situación que continúa disminuyendo la disponibilidad de capital humano con altas destrezas en nuestra Isla” (Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, Ley Núm. 85 de 29 de marzo de 2018, p.2).

Estas situaciones además de afectar significativamente los ambientes educativos preescolares han provocado que los educadores se sientan presionados por el exceso de trabajo ante la reducción de personal y el poco apoyo que reciben de los directores-líderes para cumplir con sus responsabilidades. Esto, ha provocado que el proceso de trabajo en equipo, descrito anteriormente, sea uno desligado del director-líder. Es decir, muchos maestros han optado por desarrollar equipo entre ellos sin incluir al director-líder.

La crisis hace que el líder se convierta en una pieza crucial para el desarrollo de equipos efectivos. Los líderes se encuentran ante la necesidad de desarrollar nuevas destrezas para encontrar estrategias innovadoras que le permitan crear equipos colaborativos. Se necesitan equipos capaces de responder a la demanda de nuevo contexto laboral. Para desarrollar esta visión en los maestros y el personal del centro, los directores-líderes deben identificar prácticas para trabajar en equipo para un mismo fin y por el bien de la institución. Según Larson & LaFasto (1989):

Los líderes de equipo eficaces pueden facilitar un clima de colaboración al gestionar sus propias necesidades de control, al hacer que la comunicación sea segura, al exigir y recompensar el comportamiento de colaboración, y al guiar los esfuerzos de resolución de problemas del equipo. (según citados en Kogler, 2016, p. 370)

La necesidad en este nuevo contexto laboral requiere de un desarrollo de equipos efectivos que fomenten la unión laboral y el compromiso con fortalecer el clima escolar. Hackman (1990): establece que “un error común en la formación de equipos es asumir que las personas tienen todas las habilidades técnicas necesarias para resolver un problema y que también tienen las habilidades interpersonales necesarias para colaborar eficazmente” (según citado en Kogler, 2016, p. 370). Un centro preescolar en el que no se trabaje en equipo afecta los servicios que se ofrecen a los niños y niñas y como resultado, se afectará la calidad de la educación que estos reciben.

Justificación

En tiempos de crisis y retos en los cuales vivimos, las organizaciones necesitan articular su equipo de trabajo efectivo. La razón primordial para que las instituciones escolares aspiren a la excelencia educativa parte de la integración de todos los miembros del ambiente educativo para trabajar hacia una misma meta. La labor que representa el director-líder junto a su equipo de trabajo permite que se trabajen diversas situaciones que se pueden presentar entre la problemática fiscal, falta de recursos o equipos entre otros.

Lamentablemente en circunstancias donde el director-líder se desconecta de su personal, no fomenta el trabajo en equipo entre los colegas y se mantiene como un director-líder ausente que provoca la vaga acción de fortalecer los procesos educativos en la institución. Las prácticas educativas ejercidas por el director líder influyen significativamente en la unión laboral y el trabajo en equipo. Es por esta razón que se hace meritorio identificar las prácticas de liderazgo administrativo, estratégico y didáctico que fomenten un equipo de trabajo efectivo. La revisión de literatura realizada apunta a que no se encontraron investigaciones sobre el tema del liderazgo de equipo en el contexto del nivel preescolar. Esto hace relevante el estudio, añadirá nuevo conocimiento sobre las prácticas del liderazgo de equipo en un centro preescolar y cómo estas inciden en los resultados organizacionales.

La Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, Ley Núm. 85 del 29 de marzo de 2018 establece los deberes y responsabilidades que deben cumplir los directores-líderes, entre estos: supervisar y administrar el personal de la escuela, propiciar un ambiente seguro, dinámico, fomentar la inclusión, promover la colaboración de los miembros de la comunidad, fomentar el desarrollo continuo y profesional del personal, dirigir la institución para garantizar el alto rendimiento de la institución e implementar un sistema de rendición de cuentas (p.37-39). La ley propone, además, que el líder ejercerá como un facilitador para los maestros, sin descuidar sus funciones de supervisión, pero pondrá presente servir de guía y proponer estrategias útiles para los maestros.

Acosta (según citado por Castillo Ortiz, 2002) indicó que:

La supervisión y la evaluación son funciones diferentes, ya que la supervisión es una función de liderato que se utiliza para apoyar al maestro en su gestión docente y la evaluación es una función valorativa que se utiliza para emitir juicios y calificar la labor del maestro. (p. 4)

De esta forma, el director-líder debe desarrollar una confianza plena con sus empleados y mantener un trabajo en equipo en el cual todos muestren interés por mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. De acuerdo con Cortes, (2004): "...los líderes abiertos (aquellos que mantienen un trato con los profesores como colegas, que son amistosos, considerados y que establecen parámetros razonables), son aceptados por los maestros y además recompensados con su confianza" (p. 206).

Bonilla (2006) señala que un buen líder debe estar visible y accesible a los maestros, padres y niños diariamente y que debe monitorear su ambiente educativo asegurando que sea propicio al aprendizaje y motivador para todos, siempre y cuando se mantengan las normas y metas establecidas. Un buen líder o director debe reconocer la importancia de que los empleados tengan un ambiente laboral propicio para obtener productividad. Por esta razón, el líder debe asegurarse que el ambiente educativo sea un área segura, sana y adecuada tanto para los maestros como para los niños y las niñas preescolares. De igual forma ocurre en ambientes educativos preescolares donde debe prevalecer en todo momento un ambiente de armonía, respeto y para que el proceso de enseñanza y aprendizaje sea de calidad.

Propósito de la investigación

El propósito de la investigación fue describir las prácticas del liderazgo de equipo en un centro preescolar en Puerto Rico. Nuestro interés fue conocer cómo el director-líder ejerce el liderazgo administrativo, estratégico y didáctico para que los miembros de la organización trabajen en equipo hacia el logro de las metas institucionales. Además, pudimos indagar en torno a cómo las prácticas del director-líder inciden en el desarrollo de un equipo de trabajo efectivo. Nos propusimos, por otra parte, identificar los retos y logros más significativos de este proceso. Finalmente, nos propusimos descubrir el significado otorgan los participantes a las prácticas para promover el desarrollo de equipos efectivos.

Preguntas de Investigación

Esta investigación se orienta por una pregunta central y dos sub-preguntas a saber. Según Creswell (2008) para la investigación cualitativa se contemplo el establecer una pregunta central y varias sub-preguntas. “Estas preguntas secundarias poseen las mismas cualidades que las preguntas centrales, pero proporcionan una mayor especificidad a las preguntas del estudio” (Creswell, 2008, p.145).

Pregunta central

¿Cómo ejerce el liderazgo de equipo el director-líder de un centro preescolar?

Sub-preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las prácticas del liderazgo administrativo, estratégico y didáctico que utiliza el director-líder para promover el trabajo en equipo?
2. ¿Qué retos enfrentó el director-líder para desarrollar equipos de trabajo?
3. ¿Cuáles fueron los mayores logros de trabajar en equipo según el director-líder y los maestros?
4. ¿Qué significado otorgan los participantes a las prácticas para promover el desarrollo de equipos efectivos?

Definiciones de términos

Los conceptos operacionales que guían este estudio son:

1. Prácticas de Liderazgo-” Comportamientos que aumentan la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar el rendimiento” (Conley & Goldman, 1994, p.9).
2. Liderazgo – “Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2003, p.2).
3. Líder educativo- “Persona que moviliza e influencia a otros para articular y lograr las intenciones compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p1).

4. Nivel preescolar- un período de aprendizaje y desarrollo entre los 3 a 5 años en el cual se considera como un tiempo de crecimiento en anticipación del verdadero aprendizaje que comenzará en la escuela. Se produce desarrollo significativo en las siguientes áreas física, social y emocional, cognitivo y del lenguaje (Naeyc, 2009, p.111).
5. Trabajo en equipo –“Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y planeamientos comunes y con responsabilidad mutua compartida” (Katzenbach & Smith, 1999, p.7). “Team leadership occurs when members of the team take on leadership behaviors to influence the team and to maximize team effectiveness (Bergman et al (2012), según citado en Northouse, 2016, p.365).
6. Trabajo en equipo efectivo- conjunto de características que hacen que sea posible ver la cohesión en un grupo en las cuales se distingue la participación, la comunicación abierta, la toma de decisiones, el uso eficiente de las ideas y el compromiso unificado hacia una meta.
7. Liderazgo administrativo-Según Stoner, Freeman y Gilbert (1997) “la administración es el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas establecidas” (Castillo, 2005, p. 2).

8. Liderazgo estratégico- “Aslan, Diken y Sendogdu (2011) y Goldman (2012) lo describen como una actividad de toma de decisiones con la finalidad de lograr planes deseados, adecuados, deseables y aceptables, tanto para la organización como para los colaboradores” (López, De la Garza & Zavala, 2020, p.58).
9. Liderazgo didáctico- Según Smith & Andrews 1989 “El liderazgo didáctico está dirigido a construir una estructura de relaciones de modo que contribuya a crear una comunidad de aprendizaje entre todos los miembros de la escuela y como consecuencia, que todos(as) los(as) niños(as) tengan la oportunidad de aprender” (Ramos, 2005, p.1).

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

Liderazgo para el trabajo en equipo efectivo

El trabajo en equipo es una herramienta clave para que las empresas, compañías y organizaciones educativas obtengan buenos resultados. Los equipos funcionan teniendo unas metas y objetivos establecidos a cumplir. Sin embargo, estos equipos tienen la necesidad de tener un líder que pueda orientarlos y servir como un facilitador para poder desarrollar un trabajo en equipo efectivo. El trabajo en equipo efectivo es considerado como conjunto de características que hacen que sea posible ver la cohesión en un grupo, en las cuales se distingue la participación, la comunicación abierta, la toma de decisiones, el uso eficiente de las ideas y el compromiso unificado hacia una meta. Según Parker (1990) “los equipos organizacionales efectivos conducen a muchos resultados deseables, como una mayor productividad, un uso más efectivo de los recursos, mejores decisiones, resolución de problemas, productos, servicios de mejor calidad y una mayor innovación y creatividad” (según citado en Northouse, 2016).

Al igual que en las empresas, los ambientes educativos preescolares tienen la necesidad de trabajar en equipo para ofrecer un servicio de excelencia a los niños y las niñas. La colaboración del personal educativo, el personal del centro, padres y miembros de la comunidad facilitan que las labores y las metas establecidas se completen atendiendo cada una de las necesidades. Por esta razón, es crucial que el director-líder esté concentrado en cuales necesidades hay que atender y de qué forma se puede trabajar cada una de ellas. Sin embargo, la cantidad de necesidades que se

presenten y requieran atención pueden ser bastantes y llegar en ocasiones al mismo tiempo. Para que el director-líder pueda trabajar las mismas, debe aprender a delegar el trabajo. El líder debe ofrecer instrucciones claras y específicas para que las maestras puedan llevar a cabo sus tareas y cumplir con los objetivos establecidos. El proceso de delegar no es un proceso fácil de realizar, pues el director-líder debe tener en cuenta que su labor es aceptar su responsabilidad cuando el trabajo es exitoso y de igual forma cuando el trabajo no obtuvo el resultado esperado. “El liderazgo compartido, aunque es muy importante, implica riesgos y requiere un poco de audacia para el miembro que se adelanta para proporcionar liderazgo en el equipo” (Amo & Klimoski, 2014, p.365). El delegar o compartir tareas con los demás no significa que el líder se desvincula de sus funciones, sino que demuestra la capacidad de confiar en otros para que la necesidad sea atendida de la mejor forma y al final pueda cumplir con varios objetivos y metas al mismo tiempo. Para que ocurra este proceso el director-líder debe identificar maestras preescolares que dominen la tarea y puedan servir de líderes en los diversos equipos de trabajo. Bergman et al. (2012) afirman:

La función de liderazgo del equipo puede ser realizada por el líder formal del equipo y compartida por los miembros del equipo. El liderazgo compartido del equipo ocurre cuando los miembros adoptan un comportamiento de liderazgo para influir en otros y maximizar la efectividad de este. (p.365)

Otra de las ventajas de delegar el trabajo educativo entre el equipo es que permite que se identifiquen soluciones al problema bajo otro punto de vista, sugiriendo así, nuevas opciones y alternativas. Ese proceso hace que el trabajo en equipo sea efectivo. Kogler (2016) afirma:

Cuando el liderazgo se comparte entre los equipos, varios miembros diagnostican problemas e intervienen en comportamientos aprobados. El monitoreo y la selección de comportamientos se comparte a través de los miembros del equipo. Dada la complejidad del funcionamiento del equipo, dicho liderazgo compartido puede y de hecho conduce a una mayor efectividad del equipo. (p.367)

El trabajo en equipo efectivo responde a una variedad de características y cualidades que debe poseer el director-líder. En el ambiente preescolar se espera que el líder fomente el trabajo en equipo manteniendo un respeto, organización y ofreciendo sugerencias para que las maestras se sientan seguras de atender cualquier situación que se presente y además se sientan apoyadas por el líder. Muchas de las decisiones tomadas por las maestras son con el mejor interés de refinar el desarrollo de los niños. Por esto es por lo que dentro de estas características el director-líder preescolar debe servir como un facilitador en el salón donde las maestras se sientan apoyadas y comprometidas con la educación.

Por otro lado, Larso y Fasto (1989) establecen que existen ocho características para desarrollar un equipo de trabajo efectivo. Las características descritas por estos autores fueron: mantener objetivos claros, estructura, equipos competentes, compromiso, clima colaborativo, estándares de excelencia, reconocimiento y principios. Para cumplir con estas características se espera que el líder establezca unos objetivos claros y elevados. “Los objetivos del equipo deben ser muy claros para que se pueda determinar el clima que se ha alcanzado el objetivo de rendimiento” (Kogler, 2016, p.368). Para eso el líder preescolar debe desarrollar metas específicas en conjunto y

comunicarlas con el resto del personal y procurar que se expliquen de forma clara. Es importante compartir con las maestras que es lo que se ha observado y necesita trabajar para luego establecer tareas para cumplir con las metas.

De la mano de unos objetivos claros, debe haber una estructura dirigida para obtener los resultados deseados. El líder preescolar debe establecer qué tareas estará realizando cada uno de los equipos y qué metas se espera que ellos cumplan y para qué periodo debe ser completada. Wageman, Fisher y Hackman (2009) establecen que “las características estructurales que conducen al trabajo en equipo efectivo incluyen el diseño de tareas, la composición del equipo y la norma básica de conducta” (según citado en Kogler, 2016). Las maestras preescolares deben saber si están trabajando para cumplir algún desarrollo con los niños, desarrollar actividades innovadoras, fomentar la integración de las familias, desarrollar estrategias para niños de difícil manejo, crear charlas o talleres. Los equipos se forman para un sin número de actividades. Lo importante es que cada una de las metas estén claras para el personal y que cada miembro sepa cuál es la tarea a realizarse.

Para que las metas se lleven a cabo de forma efectiva los miembros del equipo deben ser competentes. Esto quiere decir que las maestras preescolares deben estar capacitadas y preparadas para trabajar con las metas del programa. Además, deben tener el compromiso de laborar en equipo para obtener metas deseables. El líder debe tener la cantidad de personas necesarias para establecer los diversos equipos de trabajos. Y no menos importante las maestras preescolares seleccionadas deben tener la capacidad para trabajar con otros. Muchas maestras pueden trabajar con los niños de forma individual, pero al trabajar en colaboración se les presenta dificultad para

aceptar las diversas opiniones de sus compañeras. A este proceso se le llama clima colaborativo cuando el personal y el líder están enfocados en los problemas a atenderse y se respeta la opinión de los demás. Según Kogler (2016) "un clima de colaboración es aquel en el que los miembros pueden concentrarse en los problemas, escucharse, comprenderse, sentirse libres de asumir riesgos y estar dispuestos a compensarse unos a otros" (Según citado en Northouse, 2016).

Una característica importante es que cada organización o programa educativo tenga unos estándares de excelencia. Los estándares de excelencia permiten ampliar las expectativas del programa al igual que establecer unos estándares rigurosos. Permite también que el personal realice un trabajo de excelencia. Según Hackman & Walton (1986) "el desempeño de los miembros del equipo debe regularse para que las acciones se puedan coordinar y completar las tareas" (según citado en Northouse, 2008). En el Programa de Head Start, por ejemplo, incorporan los estándares las Normas de Desempeños (2016). Las Normas de Desempeños son una guía para proveer los servicios integrales, individualizados y de alta calidad para los niños y las familias de Head Start y Early Head Start y así poder cumplir con su misión. De esta forma se pretende apoyar la preparación escolar y el desarrollo saludable de los niños de familias de bajos recursos. Estas normas de desempeño comprenden los requisitos para proveer servicios educacionales, de salud, salud mental, nutrición, compromiso de la familia y la comunidad, así como las normas del gobierno local del programa y los aspectos de la administración federal del programa.

Sin embargo, todas estas exigencias y rigurosidad deben estar acompañadas por un reconocimiento al personal. Los líderes preescolares deben ser agradecidos por

el esfuerzo y labor realizado por su equipo de trabajo. Cuando un líder agradece y demuestra humildad el interés y disposición a realizar un mejor trabajo por parte de las maestras se demuestra significativamente y se observa un personal comprometido y agradecido. Es por eso por lo que una característica para desarrollar un equipo de trabajo efectivo es el apoyo externo y reconocimiento. Según Hackman (1990) “un error común es asignar tareas desafiantes a los equipos organizacionales, y no brindarles apoyo organizacional para cumplir con sus asignaciones” (según citado en Northouse, 2016, p. 370). Mediante el apoyo externo el líder debe asegurarse de que las maestras preescolares tengan los materiales, equipo, educación continua o el equipo necesario para cumplir con las metas. Por otro lado, en el reconocimiento se puede realizar al agradecer el trabajo y ofrecer bonificación, entre otros. Larson & LaFasto (1989) afirman:

Los equipos pueden alcanzar la excelencia si se les dan los recursos necesarios para hacer su trabajo, se les reconoce por el logro del equipo y se les recompensa por el desempeño del equipo en lugar de por el desempeño individual. (Según citado en Northouse, 2016, p.371).

Por último, una característica que facilita el desarrollo del trabajo en equipo efectivo es mantener un liderazgo basado en principios. Según Zaccaro et al., (2001) “el liderazgo ha sido descrito como el impulsor central de la efectividad del equipo, influyendo en el equipo a través de cuatro conjuntos de procesos: cognitivo, motivacional, afectivo y de coordinación” (según citado en Northouse, 2016). Para cumplir con esta característica el líder preescolar debe explicar claramente el problema, motivar a las maestras a cumplir con su trabajo, ayudar en el proceso de manejar

estresores para cumplir tareas y utilizar estrategias para fomentar la colaboración y trabajo de todos.

Cumplir con estas características fomenta a que el director-líder realice un mejor trabajo y se desarrolle un trabajo en equipo efectivo. Las características anteriormente descritas son cruciales para el éxito del programa y organización. De esta forma, tanto las maestras, el personal y la comunidad tendrán claro las metas a realizarse. Sin embargo, un aspecto muy importante es que el líder debe mantener una excelente comunicación con su equipo de trabajo.

Comunicación efectiva con el personal y la comunidad

La comunicación efectiva con el equipo de trabajo se desarrolla si está dirigido por un gran liderazgo en equipo. Cuando un director-líder mantiene una buena comunicación con sus maestras puede contemplar diversas maneras de atender las necesidades en el ambiente educativo al igual que permite al líder asegurarse de que el personal comprende los objetivos y procedimientos a llevarse a cabo. Según Stronge, Richard y Catano (2008) “la buena comunicación implica el desarrollo de procesos de toma de decisiones compartidos que incorporen las opiniones de las partes interesadas, tanto interna como externamente” (según citado en Stronge, 2008).

Es muy importante mencionar que el proceso de comunicación entre el director-líder y las maestras debe ser bidireccional. El director-líder preescolar debe compartir las metas con el equipo y a su vez proveer el espacio y la oportunidad para escuchar las ideas y sugerencias que puedan ofrecer. Cotton et al (2003) señalan que “los directores exitosos usan la comunicación para construir relaciones sólidas y se

esfuerzan por mejorar sus propias habilidades de comunicación y escucha porque valoran los comentarios y las ideas que reciben” (según citado en Stronge, 2008). Este proceso de comunicación permite que las maestras se sientan participe en el proceso y en confianza para poder desarrollar nuevas estrategias, al igual que permite que se formen equipos de trabajos efectivos.

Otra manera en que el director-líder preescolar puede mantener un equipo de trabajo efectivo mediante la comunicación, es manteniéndose accesible. El mantenerse accesible quiere decir que se involucre en los procesos educativos, que esté visible ante los demás y que no solo este enfocado a realizar labores administrativas encerrado en su oficina. Es posible que el líder tenga mucha demanda de trabajo administrativo, sin embargo, es crucial que mantenga su trabajo organizado y pueda estar accesible para el personal, los niños, las familias y atender circunstancias que puedan ocurrir. “Sin embargo, para comunicarse de manera efectiva, los directores deben desarrollar los medios para que los maestros se comuniquen entre ellos, deben ser accesibles para los maestros y deben mantener las líneas de comunicación abiertas para todo el personal” (Stronge, 2008, p.113). El estar accesible permite tener conocimiento de cómo están laborando las maestras preescolares con los niños, cómo se están involucrando las familias en los diversos procesos de enseñanza, entre otros. Además, el mantenerse accesible promueve a que la comunicación entre el equipo de trabajo sea efectiva ya que tienen el espacio para que el personal se acerque al líder y discuta cualquier preocupación.

Además de las estrategias de escuchar y mantener comunicación con el personal y los niños, es importante que el director-líder mantenga una comunicación efectiva con los padres y las familias. Fullan et al (2004) afirma:

Los altos niveles de participación de los padres tienen un efecto positivo en la efectividad del director, en otras palabras, los directores que se comunican con los padres y los miembros de la comunidad tienen más éxito que los directores que no lo hacen. (según citado en Stronge, 2008, p.115)

Involucrar a los padres en los procesos de aprendizaje preescolar permite que los padres conozcan sobre el desarrollo de los niños, así como de las actividades y estrategias que utilizan las maestras para trabajar las destrezas de forma individual. De esta forma los padres pueden continuar reforzando el proceso en el hogar.

Cuando los padres se involucran en los ambientes preescolares demuestran sentimiento de pertenencia y valoración al proceso de aprendizaje. A muchos padres les gusta conocer cómo se desarrollan sus hijos y conocer estrategias para reforzar cada una de sus destrezas. En muchas instancias participa en el ambiente preescolar para observar y aprender, además de para ser un recurso. En el ambiente preescolar participar en estos procesos de integración también se considera labor voluntaria. La labor voluntaria de algún familiar y miembro de la comunidad puede incluir su participación en las rutinas diarias, su integración en las experiencias educativas, lecturas de cuento o cualquier otra integración con los niños preescolares. Trabajar de la mano con los padres en equipo permite que el desarrollo de los niños y las niñas sea significativo. “Los directores invitan a los padres a visitar la escuela para ayudarlos a desarrollar una conciencia sobre la forma en que los padres pueden afectar positiva o

negativamente la efectividad de la escuela” (Stronge, 2008, p.115). De igual forma, los líderes educativos preescolares escuchan las ideas que ofrecen los padres y valoran el tiempo en que se involucran con los procesos educativos. Mantener buena relación con los padres ayuda a cumplir con las metas de la institución en una forma positiva.

Otra forma de mantener una comunicación efectiva con el equipo de trabajo es cuando se integran miembros de la comunidad. El director-líder preescolar puede integrar a bomberos, policías, personal esencial, escuelas elementales y universidades. Según Stronge (2008) “a veces, las asociaciones están diseñadas para alentar a los maestros a desarrollar, colaborar y compartir prácticas innovadoras” (p.119). La integración de estos miembros de la comunidad puede contribuir de forma positiva en los procesos de aprendizaje. Los niños preescolares se pueden beneficiar de talleres y charlas de los bomberos, policías y personales esenciales. Al igual que puede servir como un servicio de seguridad ante actividades que se desarrollen. La comunicación efectiva con escuelas elementales o universidades permite que se realicen intercambios positivos para ambas instituciones como lo son las visitas de transición a los salones de Kindergarten en las escuelas elementales y la visita de practicantes universitarios para trabajar con los niños preescolares. El que los líderes educativos mantengan la comunicación efectiva con la comunidad permite que la institución preescolar se convierta en una reconocida y a su vez atraiga personal y participantes interesados. Según Portin et al (2003) “la comercialización de su escuela con fines de reclutamiento también ayuda a los directores a atraer personal y respaldará la misión y la visión de sus escuelas” (según citado en Stronge, 2008). En ocasiones esta comunicación permite que se desarrollen alianzas entre compañías y la institución para

cumplir con las metas. Según Fullan et al (2004) “la presión positiva de los socios externos que se combina con la energía interna dentro de una escuela puede ser un catalizador para lograr el éxito en el cumplimiento de los objetivos escolares desafiantes” (según citado en Stronge, 2008).

Modelos de trabajo en equipo

Un aspecto muy importante es cómo crear este proceso de trabajo en equipo o colaboración en el ambiente preescolar. Para ello se encontraron dos modelos para desarrollar estos trabajos en equipo. Uno de ellos es el Ciclo de Vida de una Colaboración y otro es el Modelo de Colina para el liderazgo de Equipo. Según Rubin (2009) el propósito del Ciclo de Vida de una Colaboración es “desarrollar herramientas con las que podamos planificar colaboraciones exitosas y evaluar el estado, las fortalezas, las necesidades, los próximos pasos y los plazos de las colaboraciones existentes” (p. 45). El Ciclo está descrito mediante preguntas que debe realizarse el líder y está compuesto por catorce fases: colaborar, resultados, investigación, miembros, reclutar, estructuras de líderes, desarrollar un plan de acción, comenzar con éxito, construir vínculos entre socios, celebrar éxitos, evaluar, rendir cuenta, realizar los cambios y renovar la misión.

Ciclo de Vida de una Colaboración

En la primera fase se espera que el director-líder preescolar identifique cuáles son los objetivos o metas que necesita atenderse por su equipo de trabajo. El líder preescolar establece cuáles serían sus resultados esperados. “¿El problema que desea

resolver o la visión que espera lograr se redujo a su palanca más potente: la acción o el logro que tendrá el mayor impacto en sus objetivos?” (Rubin, 2009, p.47). Esta fase va de la mano de la segunda, los resultados. El director-líder preescolar en su organización, debe tener clara cuál va a ser su misión. Tener esto presente permite que el líder preescolar comience a tomar decisiones que le facilite poner en acción los objetivos planteados. Rubin (2009) presenta las siguientes preguntas:

¿Tomaste el tiempo para establecer objetivos específicos para que los resultados que esperas alcanzar sean lo suficientemente claros como para que puedas identificar, al personal de equipo indicado para tomar decisiones o influyen en tu capacidad para tener éxito? (p.47)

Luego de que el director-líder preescolar tenga claro su misión, objetivos, metas y resultados esperados debe comenzar su tercera fase en la cual realiza una investigación. El líder preescolar debe verificar si tiene los conocimientos necesarios para atender el problema, incluso si el problema ha sido recurrente. También necesita verificar cómo se ha resuelto anteriormente y cómo ha sido atendido. “¿Cuál es el conocimiento básico necesario para comprender, articular, enmarcar y reclutar para su problema?” (Rubin, 2009, p.47). También debe considerar diversas opciones y circunstancias que pueden ocurrir si no se atiende el problema identificado a la brevedad posible. Para que el líder preescolar pueda identificar si tiene el conocimiento necesario para atender el problema es crucial que conozca el escenario de su organización. Es crucial identificar qué necesidades se pueden atender y según su experiencia buscar las medidas viables para el mismo. Luego de esta investigación, comienza el proceso para la cuarta fase, la cual sería seleccionar los miembros del

equipo de trabajo. El director-líder preescolar debe ser juicioso en el momento de seleccionar a los miembros de su equipo de trabajo. Para eso debe verificar si las maestras seleccionadas tienen las destrezas y competencias para hacer el trabajo efectivamente y acorde con las metas establecidas. Para tener a los miembros correctos para el trabajo se da inicio a la quinta fase, el reclutamiento. La mayoría de las veces este proceso va de la mano con el área de recursos humanos, debido a que en este proceso el director-líder preescolar puede contribuir y participar en la selección de su personal y elegir de forma intencional a las personas que son más adecuadas con expectativas. Rubin (2009) presenta las siguientes preguntas:

“El director-líder se asegura de hacer valioso a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, y toman decisiones en conjunto por el beneficio de la institución donde se involucra el desarrollo de la misión y objetivos, sin olvidar los intereses de cada uno del personal de la institución”. (p.49).

De esta forma, el líder preescolar se asegura que los posibles participantes son buenos prospectos para la organización.

Seleccionados los miembros del equipo de trabajo, el líder está listo para la sexta fase, compartir sus ideas y asignar tareas para poder estructurar sus próximos pasos. Cuando el director-líder preescolar conoce a sus miembros y sus fortalezas puede crear subgrupos y establecer una formalidad en el proceso para poder atender varias necesidades al mismo tiempo. “El director-líder trabaja estratégicamente garantizando que todos los miembros de su equipo de trabajo se sientan cómodos y se involucren en cada uno de los procesos” (Rubin, 2009, p.49). En esta fase, el director-líder preescolar establece unos roles claros que permiten que la estructura del plan se

maneeje en forma adecuada y cómoda con los miembros del equipo de trabajo. De forma paralela se comienza a desarrollar la séptima fase, la cual sería desarrollar el plan. Un buen director-líder preescolar debe desarrollar un plan estratégico y discutir el propósito de este con los miembros del equipo. El director-líder alienta la discusión del plan entre todos los miembros del equipo, asegurándose de que cada componente del plan esté alineado con la misión y las metas institucionales, así como los intereses que cada uno representa” (Rubin, 2009).

De esta forma, las maestras tienen el conocimiento de los próximos pasos a llevarse a cabo. Estos planes estratégicos deben ser medibles para obtener unos resultados. En el ambiente preescolar se puede considerar en los planes evaluaciones de observaciones, planes educativos, monitorias fiscales, entre otros. Entre esta y otras estrategias e implantaciones se comienza la octava fase que sería el comienzo al éxito, donde se ponen en acción los planes desarrollados los cuales pueden ser a corto o largo plazo.

Para que este plan estratégico obtenga buenos resultados el director-líder preescolar debe demostrar un gran sentido de confianza en su equipo de trabajo. En ese momento la novena fase da comienzo. El líder preescolar crea entre los miembros un ambiente de confianza y respeto. “¿Se ha creado un ambiente interno de confianza, lealtad y alta profesionalidad desde el principio para que más adelante, los socios estén dispuestos a hacer los compromisos esenciales para la toma de decisiones en colaboración?” (Rubin, 2009, p.50). El mantener respeto y confianza permite que las maestras se involucren más en el proceso. Los miembros se sienten parte del proceso y no desconectados de la realidad.

Además, al crear un ambiente de confianza y respeto, el director-líder preescolar debe aplicar la décima fase la cual es el celebrar el éxito. Cuando se logra los resultados esperados el líder debe reconocer que es un esfuerzo de todos. Todos los miembros del equipo deben recibir reconocimiento por la excelente labor. Rubin (2009) afirma:

El director-líder se asegura de reconocer a su equipo de trabajo cuando tiene éxito en una meta alcanzada. Hace sentir importante y valorados a cada uno de los miembros del equipo. Los alienta a continuar laborando de forma exitosa y los considera una pieza clave para continuar alcanzando las expectativas de la institución. (p.51)

El proceso de reconocimiento fomenta a que todo el equipo muestre interés en participar nuevamente y en trabajar de forma unida para cualquier otro objetivo que se presente.

Uno de los pasos importantes en este Ciclo de Vida de Colaboración es saber la opinión de los miembros del equipo (fase 11). El director-líder preescolar debe realizar reuniones con sus maestras y miembros del equipo para saber si el personal se siente cómodo o si tienen alguna sugerencia que se pudiese tomar en consideración. “El director-líder establece los requisitos y promueve mediante el monitoreo la labor realizada en equipo entre su personal de trabajo” (Rubin, 2009, p.51). Durante las posibles reuniones el líder preescolar puede obtener información valiosa para crear informes sobre el éxito obtenido. Es por eso la importancia de la fase número doce establecer indicadores de éxito. Estos indicadores de éxito permiten que la fase trece ocurra de forma fluida al realizar los cambios necesarios en la organización. El director-

líder preescolar utiliza los hallazgos para hacer los cambios necesarios para que las necesidades sean resueltas.

Por último, para finalizar el ciclo el director-líder preescolar debe revisar la misión de la institución, modificar lo que sea necesario según los hallazgos y establecer nuevos objetivos. Rubin (2009) afirma:

El trabajo en equipo fomentado por el director-líder permite una apertura a la diversidad de opiniones de su personal. Celebra los éxitos y reconoce los errores que influyen en realizar cualquier modificación necesaria en la misión o cambios de metas u objetivos de la institución (p.52)

Cerrar el ciclo permite que se realicen modificaciones necesarias en la institución con el propósito de ofrecer una educación de excelencia. De igual forma, finalizar el ciclo de forma exitosa demuestra que el trabajo en equipo es efectivo.

Modelo de Colina para el liderazgo de Equipo

El segundo modelo que describe cómo crear este proceso de trabajo en equipo es el Modelo de Colina para el liderazgo de Equipo. Este modelo describe en tres fases las funciones y herramientas que puede realizar un líder y hacer los cambios necesarios para crear un equipo de trabajo efectivo.

El ciclo de este modelo comienza con la perspectiva de visión del líder. El director-líder preescolar debe ser un observador para poder identificar las posibles necesidades que necesita mejorar la institución, el personal y ambiente laboral. Según Zacarro “el líder desarrolla una concepción mental de cuál es el problema del equipo y

qué soluciones son posibles en este contexto, dadas las limitaciones y recursos ambientales y organizativos” (Northouse, 2016, p.366). Una vez el director-líder preescolar observa detenidamente a los maestros y el desarrollo de su institución puede identificar los posibles retos y necesidades. Según Barge “para responder apropiadamente al problema previsto en el modelo mental, un buen líder de equipo debe ser flexible en cuanto al comportamiento y tener un amplio repertorio de acciones o habilidades para satisfacer las diversas necesidades del equipo” (en Northouse, 2016, p.366). Una vez analizada las habilidades de los miembros de su equipo de trabajo, el líder preescolar está listo para tomar acción.

Durante la segunda fase de este modelo el director-líder debe elegir si las acciones a tomar con el equipo de trabajo deben ser acciones internas o acciones externas. Las acciones internas están relacionadas con las tareas tales como el enfoque de objetivos, estructuración de resultados, facilitación de decisiones, capacitación y mantenimiento de estándares. Las acciones internas de relaciones implican entrenamiento, colaboración, gestión de conflictos, creación de compromiso, satisfacción de necesidades y principios de modelado. Por otro lado, las acciones externas se relacionan solo con el ambiente establecimiento de redes, promoción, negociación de apoyo, almacenamiento intermedio, evaluación y uso compartido de información. Para que el director-líder preescolar elija la acción correcta debe servir de facilitador y conocer bien a su equipo de trabajo, en este caso las maestras.

Luego de tomar la acción interna o externa el líder preescolar debe compartir con el personal el problema identificado y trabajarlo de forma adecuada y discreta. El líder preescolar debe mantenerse monitoreando las labores realizadas por el equipo y

compartir con ellos las metas propuestas por el bien de los niños y la institución. Como resultado de esto el líder preescolar observa y evalúa el desempeño y desarrollo de los miembros del equipo de trabajo. Mediante el desempeño el líder monitorea la producción y el logro de los objetivos, mientras que mediante el desarrollo se monitorea el mantenimiento de equipo y la habilidad del equipo para trabajar con otros y así tener un equipo efectivo.

Ambos modelos se relacionan mucho en cada una de las herramientas que propone. Aun así, el modelo del Ciclo de Vida de una Colaboración es uno más específico y descriptivo en cada una de sus fases, mientras que el Modelo de Colina para el liderazgo de Equipo es más general y conciso. La importancia de ambos modelos es que ofrecen estrategias para el líder con el fin de crear un equipo de trabajo efectivo.

Prácticas del liderazgo administrativo, estratégico y didáctico

Sin duda alguna la labor del director-líder influye mucho en el ambiente escolar. Esto se debe mucho a que la labor del director-líder es una influencia indirecta sobre el equipo de trabajo y la labor a realizar. Esta labor puede ser influenciada por el director-líder mediante la motivación ejercida en el personal escolar, el ambiente y el desarrollo de enseñanza. Para que esto se desarrolle el director-líder debe poner en práctica diversos estilos de liderazgo. Para fomentar un liderazgo exitoso el director-líder debe implementar varios de forma integral sin desvincularse el uno del otro y así mantener una relación interdependiente. La implantación del liderazgo en el ambiente preescolar

es crucial para mantener una organización y determinar si un ambiente preescolar sea exitoso o no.

Al poner en práctica el liderazgo, el director-líder demuestra tener una visión de futuro de cómo se desarrolla el centro preescolar. Este aspecto de visión influye en tener dirección hacia la meta que desea alcanzar. Sin embargo, este trabajo no se realiza solo, sino mediante la integración de los miembros de la escuela en los ambientes educativos. El liderazgo se convierte en una influencia ejercida en el personal por parte del director-líder. Para poder establecer un ambiente preescolar exitoso el director-líder fomenta el proceso de trabajar en equipo. De igual forma se involucra en los procesos educativos, lo que permite validarse como líder. “De este modo, el liderazgo es una responsabilidad compartida y depende del compromiso mutuo y la dedicación en el contexto de la confianza y la comunicación” (Abel, M. 2016p.3).

El director-líder se involucra en los ambientes educativos no solo para evaluar sino para integrarse y ser parte del proceso. Esto le permite monitorear sus diferentes escenarios y analizar cada uno de la mejor manera. Dentro del proceso de ejercer liderazgo existen varias dimensiones que el director-líder debe poner en práctica para trabajar en equipo en el nivel preescolar. Para concepto de esta investigación estaremos enfocados en el liderazgo administrativo, liderazgo didáctico y liderazgo estratégico.

Liderazgo Administrativo-

En la dimensión administrativa el director-líder tiene presente que hay una serie de funciones que debe cumplir y unas Normas de desempeño que su escuela debe cumplir a cabalidad. Aun así, la dimensión administrativa no es meramente estar detrás de un escritorio y cumplir con los papeles. Esta dimensión requiere de mucha organización, puesto que debe cumplir con los documentos, pero a su vez con el garantizar que ofrecen un servicio de calidad. Dentro de esta dimensión el director-líder pone práctica y fomenta el código de conducta ética en su escuela preescolar. El código de conducta ética “presenta normas para una conducta responsable y establece un cimiento común para resolver los dilemas éticos principales que se presentan en el cuidado y la educación de niños pequeños” (Naeyc, 2011 p. 1). Mediante la práctica de este código tanto su personal, como la comunidad a la cual se le ofrece servicio garantiza que existe un respeto y valoración por los niños preescolares a los cuales enseñan. El director-líder involucra cualquier decisión administrativa teniendo al niño preescolar como centro en su toma de decisiones.

Manteniendo esta línea, Abel (2016) establece que “los líderes administrativos efectivos establecen sistemas para implementación consistente de las operaciones del programa para satisfacer las necesidades de los niños, familias y el personal” (p.3). Dentro de estas operaciones administrativas se involucra en la contratación del personal, la evaluación de los servicios, el monitoreo, análisis periódicamente de las metas y necesidades al igual que el monitoreo de presupuesto de la institución. Mantener un balance en la realización de este proceso promueve que haya un clima organizacional positivo. De igual forma “el liderazgo administrativo implica maximizar la

capacidad del equipo para desarrollar y sostener una organización de la primera infancia con funciones de liderazgo tanto operativas como estratégicas” (Abel, 2016 p.2).

Liderazgo Estratégico-

En esta dimensión de liderazgo, “los líderes estratégicos aclaran la misión y los valores, inspiran al personal a perseguir una visión compartida y aseguran que se alcancen los objetivos y resultados del programa” (Abel, 2016 p.4). Durante esta dimensión el director-líder preescolar fomenta el trabajo en equipo y mantener una buena comunicación con el personal. El director-líder tiene presente que la implantación de un liderazgo estratégico en su institución le permite crear vínculos positivos con toda la comunidad educativa. Para que esto ocurra de forma exitosa el director-líder se involucra en los procesos laborales e identifica las necesidades y fortalezas en su institución. Desarrolla un plan a corto y a largo plazo en conjunto con personal, toma en consideración la opinión de los demás y realiza consensos ante las posibles metas a realizarse.

Este liderazgo estratégico permite que el director-líder preescolar conozca a cada uno de los niños preescolares y fomenta a las familias a involucrarse en los procesos de enseñanza. El liderazgo estratégico le permite vigilar proactivamente cualquier necesidad que requiere atención en la institución. Al igual que le permite ver el potencial que hay en los demás al presentarse como un director-líder dispuesto a aprender de los demás. Esta dimensión de liderazgo permite que ocurra una

interdependencia entre el director-líder y el personal fomentando así una movilización de personas hacia un mismo fin.

Ahora, para poder llevar a cabo la implantación de este liderazgo el director-líder no puede estar detrás de un escritorio o con las puertas cerradas la mayor parte del tiempo. En el liderazgo estratégico en director-líder preescolar esta accesible a su equipo de trabajo, los felicita y comparte el éxito entre todos, utiliza el dialogo como mecanismo de resolución de problemas y realiza reflexiones y análisis antes para tomar decisiones certeras. El director-líder preescolar planifica y considera que cualquier situación inesperada es una oportunidad para transformar una necesidad en un éxito, ya que es un director-líder con visión. “Con estas competencias fundamentales, los dirigentes podrán maximizar su influencia de liderazgo dentro de una organización, así como ampliar esa influencia hacia el exterior para influir en todo el sistema de la primera infancia” (Abel, 2016 p.3).

Liderazgo Didáctico-

En el liderazgo didáctico el director-líder preescolar mantiene “fidelidad a la filosofía curricular, evaluar el desarrollo y el aprendizaje de los niños, utilizar datos para la evaluación y optimizar el aprendizaje” (Abel, 2016 p. 4). Durante la implantación de esta dimensión el director-líder preescolar se integra en el salón y participa de la planificación educativa. En esta dimensión de liderazgo el director-líder comprende y promueve el desarrollo profesional de sus empleados. Entiende que los maestros deben estar capacitados continuamente y considera que un personal capacitado es una clave importante en el proceso de enseñanza. Dentro del liderazgo didáctico el director-

líder comparte su proyecto educativo, se mantiene involucrado en los procesos de forma positiva y realiza observaciones para monitorear el aula. Realiza análisis del progreso que han obtenido los niños prescolares. Dialoga con su equipo de trabajo y realiza reuniones en momentos que no se vean afectados los procesos educativos.

Investigaciones relacionadas con el trabajo en equipo a nivel escolar

Fonsén, E. (2019). Sustainable Pedagogical Leadership in Finnish Early Childhood Education (ECE): An Evaluation by ECE Professionals. *Early Childhood Education Journal*. (48).

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1741143220962105>

En esta área podrán encontrar investigaciones que se relacionan un poco en cómo se fomenta el trabajo en equipo a nivel escolar en algunas partes del mundo. El propósito de esta parte es que se pueda evidenciar la importancia del trabajo en equipo en los ambientes educativos y la importancia de llevar a cabo esta investigación para crear un precedente en el nivel preescolar.

La primera investigación tenía como propósito investigar como los profesionales de primera infancia evalúan su liderazgo en dos municipios en Finlandia. Para llevar a cabo la investigación utilizaron 110 profesionales entre ellos directores preescolares, maestros y personal de salud. Se le administro un cuestionario mediante el cual se evaluaba el liderazgo en seis temas de interés: liderazgo organizacional, gestión de recursos humanos, organización, liderazgo didáctico, gestión del conocimiento y liderazgo en general. En la lectura de la investigación resalta que los maestros con

mayor desarrollo profesional se involucraron más en las responsabilidades del director que estaban relacionadas al liderazgo didáctico. También describieron que en ambos municipios se presentaba una presión económica que obligaba a los líderes a tomar decisiones drásticas para mantener sus procesos educativos. Esta presión económica ha afectado la opinión y disposición de su equipo de trabajo.

Adicional el artículo establece que necesitan líderes que sirvan de guía para los maestros para ofrecer una enseñanza de excelencia. “Necesitamos líderes y profesores con cualificación pedagógica que puedan compartir la visión de la pedagogía de alta calidad” (Fonsén, 2019, p.214). En los resultados de la investigación se encontró que era importante fortalecer el liderazgo didáctico ejercido debido a que los participantes de la investigación no mantienen una uniformidad en los temas relacionados al liderazgo y esto a su vez produce una disminución de comunicación efectiva. “Kocolowski (2010) también afirma que, si bien el liderazgo es distribuido, promueve el compromiso de todas las partes a un objetivo común” (según Fonsén, 2019).

Heikka, J. (2019). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. *International Journal of Leadership in Education*.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603124.2019.1623923>

La segunda investigación realizada en Finlandia tenía como objetivo investigar la promulgación del liderazgo distribuido en los escenarios preescolares y el compromiso de los maestros con el liderazgo. Durante la investigación se establece que el trabajo del director del centro preescolar está un poco desconectado del trabajo de los

maestros debido a que los directores se rigen por las estructuras ejercidas en el municipio. Este proceso aislado que se lleva a cabo entre los maestros y el director afecta significativamente en la institución debido a que los maestros carecen de autoridad y apoyo en el liderazgo. En Finlandia, las autoridades municipales son las encargadas de realizar los planes básicos. Situación que deja en desventaja al líder y a los maestros para trabajar cada desarrollo de forma intencional. "El liderazgo distribuido es la creación y el desarrollo del significado compartido de la organización por parte de todos los miembros del personal" (Heikka, 2019, p 2). En Finlandia el director está a cargo de 2 a 3 centros situación que le limita estar visible continuamente y promueve a que los maestros ejerzan el proceso de liderazgo para atender cualquier situación imprevista, sin embargo, no cuentan con todo el apoyo necesario para realizar las mismas debido a que son presionados por la autoridad municipal. Aunque el proceso de liderazgo ejercido en los centros se ve separado del director trabajan de forma interdependiente, debido a que el monitoreo por parte del director es emergente y los maestros se ajustan al proceso de ejercer liderazgo y toma de decisiones en sus escuelas ante la ausencia presencial de un director. En conclusión, aunque los maestros demostraron un compromiso en ejercer liderazgo distribuidos en sus escuelas, se recomienda la promulgación del liderazgo ejercida por el director para proveer herramienta y estructuras en las situaciones escolares al igual como recomiendan la capacitación de directores ante la responsabilidad de liderazgo necesaria en ausencia del director por estar a cargo de más de 2 o 3 centros preescolares.

Fonsén, E. (2020). Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education. *Sage Journals*. <https://doi.org/10.1177/1741143220962105>

En esta investigación se tuvo como objetivo el evaluar cómo se considera una educación de calidad en los ambientes prescolares mediante la implantación del liderazgo ejercido por el director-líder. Para monitorear la educación de calidad se monitoreo el progreso de los niños y niñas entre el 2017 y 2019. “En el contexto finlandés, la ampliación de las áreas de responsabilidad de los directores significa que los maestros prescolares también deben tener la responsabilidad de la dirección pedagógica” (Fonsén, 2020, p.2). Este concepto de responsabilidad en los maestros, por un lado, fomenta el trabajo en equipo y por otra parte se observa una falta significativa de apoyo en las decisiones para cumplir con las metas establecidas. La expectativa de los maestros es que el director-líder se integre en los procesos educativos y sirva de facilitador, a su vez involucre al personal en la visión de la institución para desarrollar metas en conjunto. “Un director de centro puede poner mucho esfuerzo en las tareas administrativas o de gestión, o elegir enfatizar los valores pedagógicos en cada día, así como en la planificación futura” (Fonsén, 2020, p.13). En conclusión, los investigadores coincidieron en que en los centros prescolares que el director-líder se mantenía involucrado en los procesos educativos y ofrecía un liderazgo de apertura con los maestros y el resto del personal, obtenían resultados excelentes en la educación de niños y niñas prescolares, considerándolo como una educación de alta calidad.

Arzola, D. (2016). El trabajo directivo en educación primaria: liderazgo, procesos participativos y democracia escolar. *Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, (3).

<https://www.rediech.org/ojs/2017/index.php/recie/article/view/210/300>

En el siguiente estudio se enfatizó en identificar como las prácticas del director-líder influyen en el ambiente escolar en México.

El estudio tiene el propósito de recuperar las concepciones que los actores educativos, que laboran en escuelas primarias de tres municipios del estado de Chihuahua, han construido con respecto a la dirección escolar, el liderazgo, el manejo de conflictos, el diálogo y la participación democrática (Arzola, 2016, p.273).

En el artículo se describe la importancia de que el director-líder no este aislado del contexto escolar, que sus prácticas vayan acordes con sus valores y que su poder sea ejercido con el propósito de ayudar y fomentar la cooperación entre todos. Esta cooperación también se demuestra al reconocer que el director-líder no tiene toda la información y que el equipo de trabajo es una pieza clave de aprendizaje. “Un director que está seguro de su autoridad, que no teme mostrar su ignorancia respecto a determinados temas, aprovecha el impulso creador de su personal y potencia las oportunidades para la mejora” (Arzola, 2016, p. 276). La conclusión de la investigación arroja que el trabajo del director-líder siempre va en aumento y se complica ante cada situación imprevista, sin embargo, cuando crea una comunidad de confianza entre su equipo de trabajo fomenta las negociaciones y establece una comunidad solidaria para propiciar el dialogo.

Carrión, J. (2017). El liderazgo del director escolar en tres escuelas enfoque. *Revista Pedagogía*, (48). <http://revistapedagogia.uprrp.edu/?p=975>

En esta investigación el propósito fue “examinar las características, los procesos y los efectos de líderes educativos en Puerto Rico tres escuelas públicas urbanas del Departamento de Educación de Puerto Rico” (Carrión, 2017, p.1). Los escritores recalcan en varias ocasiones que el director-líder es responsable del éxito o fracaso de un ambiente educativo dependiendo del liderazgo ejercido. Para que ambiente educativo sea uno exitoso debe haber un compromiso del equipo de trabajo, esto incluye a los padres, la comunidad y la presencia de un director-líder en los procesos escolares. La dirección escolar es una labor con mucha responsabilidad social donde se contempla como centro al niño o niña. “...lo más importante es fomentar experiencias educativas que promuevan los valores necesarios para desarrollar estudiantes que contribuyan, de manera productiva, a la sociedad” (Carrión, 2017, p.15). En conclusión, partiendo de las estrategias del trabajo en equipo, la investigación recomienda que el director-líder se mantenga visible al recibir a los niños y niñas, se involucre en los procesos de enseñanza y cuente con un equipo de trabajo participativo.

CAPÍTULO III: MÉTODO

El propósito de la investigación fue describir las prácticas del liderazgo de equipo en un centro preescolar en Puerto Rico. Nuestro interés fue conocer cómo el líder ejerce el liderazgo administrativo, estratégico y didáctico para que los miembros de la organización trabajen colaborativamente hacia el logro de las metas institucionales. Además, pudimos indagar en torno a cómo las prácticas del líder educativo inciden en el desarrollo de un equipo de trabajo efectivo. Nos propusimos, por otra parte, identificar los retos y logros más significativos de este proceso. Finalmente, se logró identificar qué significado otorgan los participantes a las prácticas para promover el desarrollo de equipos efectivos.

Este capítulo está organizado en nueve secciones. Estas son: 1. Diseño de investigación, 2. Escenario, 3. Participantes, 4. Consideraciones éticas, 5. Técnicas para la recopilación de la información, 6. Estrategias para la credibilidad de la investigación, 7. Procedimiento para llevar a cabo la investigación, 8. Análisis de la información y 9. Delimitaciones y limitaciones.

Diseño de la investigación

Esta investigación es de naturaleza cualitativa. Creswell (2008) se define este tipo de acercamiento de la siguiente manera:

Una investigación educativa en la que el investigador se basa en las opiniones de los participantes hace preguntas amplias y generales, recopila datos que consisten principalmente en palabras o texto de los

participantes, describe y analiza estas palabras en busca de temas y realiza la investigación de manera subjetiva y sesgada (p.46).

De acuerdo con Lucca y Berríos (2009) “el foco de atención de la investigación cualitativa es la cualidad de las acciones, las relaciones, los materiales, las situaciones, los procesos o las ideas” (p.3).

Esta investigación utilizó el diseño estudio de caso descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) el diseño “va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y, desde luego, va sufriendo modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés” (p. 686). Corbin y Strauss (2007) indican que el estudio de caso permite conocer sobre las experiencias de las personas, comportamientos, emociones, sentimientos, fenómenos sociales y culturales entre comunidades. Para Creswell (2008) el estudio de caso consiste en la exploración profunda de un sistema limitado (e.g., actividad, evento, proceso o individuos) basado en una extensa recopilación de datos. La palabra “limitado” se refiere a que el caso se aísla en términos de tiempo, lugar o fronteras físicas. Por medio del estudio de caso se pretendió obtener la mayor cantidad de información directamente de los participantes, información que debe ser útil manejable y relevante (Luccas y Berríos, 2009). Según Lucca y Berríos (2009) el diseño cualitativo permite seleccionar los participantes y abordar a profundidad temas de estudio de una forma flexible.

La modalidad de esta investigación fue el estudio de caso descriptivo. Este diseño permitió a la investigadora conocer a fondo las prácticas utilizadas por los

directores y como influyen en el trabajo en equipo de sus constituyentes. De acuerdo con Lucca y Berríos (2009) “Este estudio se enfoca en clases, maestros, estudiantes u otros grupos sociales y regularmente utiliza observaciones y entrevistas en sus diferentes modalidades” (p. 98). Hernández Sampieri y Mendoza (2008) definen los estudios de caso como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (p.163).

Participantes en la investigación

Los participantes en esta investigación fueron una directora-líder y cuatro maestras del nivel preescolar. Para ser seleccionados estos participantes debieron cumplir con los siguientes criterios: estar adscritos a un programa preescolar en Puerto Rico, tener disposición para participar y considerar que en su centro trabaja efectivamente en equipo. Además, la directora-líder participante cumplió con tener cinco años o más de experiencia laborando como director-líder y los cuatro educadores participantes deben tener tres años o más de experiencia laborando en salones preescolares de un programa preescolar de Puerto Rico. Los participantes se seleccionaron por disponibilidad y capacidad para ofrecer información relacionada con el tema de investigación.

El contacto inicial se hizo por teléfono a la directora-líder del centro seleccionado. Esta a su vez compartió a través de correo electrónico una invitación a las maestras que cumplieron con el perfil de esta investigación para participar de las entrevistas. En la carta de invitación se les dejó saber el propósito de la investigación y

se les preguntó sobre su disponibilidad para participar. Se seleccionaron las primeros cuatro maestras que respondan afirmativamente. Una vez los participantes que cumplieron con los criterios establecidos asientan colaborar con este estudio se les ofreció un consentimiento. La investigadora discutió con ellas el consentimiento informado y contestó todas sus preguntas. Se dejó claro que la participación en la investigación era voluntaria y que se pueden retirar de la investigación cuando así deseen.

Técnicas de recopilación de la información

Este estudio utilizó dos técnicas para la recopilación de la información. La primera técnica es la entrevista semiestructurada que se utilizó con las voces principales de esta investigación, la directora y las maestras adscritos al programa preescolar en Puerto Rico. La segunda técnica fue el análisis de los documentos que estén relacionados con las prácticas administrativas, didácticas y estratégicas. A continuación, describimos cada técnica de forma individual.

La entrevista semi estructurada

La primera técnica que se utilizó fue la entrevista semi estructurada, esta contiene preguntas abiertas y dirigidas para la entrevista (Apéndice E). Lucca y Berríos (2009) indican que “el verdadero objetivo de la entrevista semi estructurada consiste en descubrir las experiencias, las visiones y los sentimientos del participante desde su perspectiva” (p. 27). También añaden que “se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden establecido y en ocasiones sin un esquema o plan previo, lo que permite la respuesta libre del entrevistador” (Lucca y Berríos, 2009, p. 325). Las preguntas

abiertas estuvieron desarrolladas a partir de las preguntas de investigación de este estudio. Las mismas fueron sometidas a unos expertos para sustentar la validación de estas. Los informantes participaron de la entrevista, la cual fue mediante el uso de una plataforma virtual a la cual el participante está inscrito y grabación en audio para mantener el registro exacto de lo expresado. La entrevista fluyó naturalmente sin perder la perspectiva de la investigación. La entrevista tuvo una duración de una hora y treinta minutos aproximadamente. Luego, se transcribieron las entrevistas “ad verbatim”.

El análisis de documentos

En la técnica de recopilación de datos fue el análisis de documento en el cual se describió lo observado en el documento y se anotaron las inferencias de este (Apéndice G). Durante el proceso se solicitaron los siguientes documentos: planes estratégicos, agendas, actas de reuniones, manuales de procedimientos, informes de logros, entre otros.

Procedimiento para llevar a cabo la investigación

Se utilizó el siguiente procedimiento para llevar a cabo la investigación. Primero, se consiguió la autorización de CIPSHI de acuerdo con las políticas de la Universidad de Puerto Rico para la investigación. Segundo, se estableció contacto telefónico con varios directores de centros preescolares en la Región de San Juan para solicitar información de los centros. Tercero, se coordinó una entrevista virtual con la directora que tuvo el perfil establecido en esta investigación según su disponibilidad para

participar en el estudio. Cuarto, se enviaron cartas de invitación a las maestras que cumplieron con el perfil del estudio a través de la directora para conocer si desean participar. Quinto, se coordinaron las entrevistas virtuales con las participantes de forma individual. Sexto, se transcribió “ad verbatim” la información obtenida durante el procedimiento de la entrevista, asegurando confidencialidad de los participantes. Séptimo, solicitó y analizó los documentos relacionados con el trabajo de equipo, las funciones y labores de los participantes en la investigación. Octavo, se llevó a cabo un análisis de los datos obtenidos durante el estudio.

Consideraciones éticas

Protección de los derechos de las participantes del estudio

El propósito de la investigación fue describir las prácticas del liderazgo de equipo en un centro preescolar en Puerto Rico. Nuestro interés fue conocer cómo el director-líder ejerce el liderazgo administrativo, estratégico y didáctico para que los miembros de la organización trabajen en equipo hacia el logro de las metas institucionales.

Se solicitó autorización del Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos (CIPSHI) los cuales evaluaron y ofrecieron recomendación necesaria para aplicar en este estudio. Se realizó a las participantes entrevistas para obtener información. Las entrevistas tuvieron una duración de una hora y treinta minutos aproximadamente. Se mantuvo confidencialidad de la información provista por los participantes, ya que se utilizaron seudónimos para identificarlos. Toda información adquirida fue protegida en archivos de la investigadora. Además, las participantes tuvieron la oportunidad de retirarse de la investigación cuando lo desearon, aunque

todas desearon participar. Las participantes leyeron sus derechos en la hoja de consentimiento informado, la cual explicaba en detalle el propósito e información del estudio a llevarse a cabo.

Los riesgos que conllevaron la investigación fueron mínimos, solo tiempo al responder preguntas o incomodidad al ser grabado. Hubo la necesidad que las participantes tuvieran bajar alguna aplicación o programa, indicándole previamente que la programación puede que indique cargos adicionales por el consumo de datos móviles, conexión de internet o el espacio en el dispositivo del participante. Por otro lado, los beneficios de la investigación fueron identificar las estrategias que utilizan los directores y los maestros para trabajar en equipo.

Análisis de la información

Para el análisis de la información se utilizó el modelo de Wolcott el cual consta de tres componentes, la descripción, el análisis y la interpretación. Según Wolcott (1994) estos componentes ocurren de forma paralela. Sin embargo, pueden ser divididos en los componentes anteriormente mencionados para facilitar el análisis de información recolectada. Siguiendo su proceso de análisis se realizó un proceso de codificación de la información obtenida en la investigación. Se describió lo observado y se mantendrán de forma original los datos recopilados en orden cronológico, se analizó según Wolcott el énfasis en los hallazgos. Y para finalizar se realizó una interpretación extendiendo el análisis de la información obtenida según surgió.

Estrategias para la credibilidad de la investigación

Para evidenciar la credibilidad de la investigación se trianguló la información de las entrevistas con el análisis de documentos. Se citó de forma directa a las participantes. La información obtenida cumplió con información suficiente para contestar las preguntas de investigación. A su vez durante el proceso de triangulación hubo una relación en las expresiones ofrecidas por las participantes con los datos obtenidos y los análisis de los datos utilizados en las escuelas.

Delimitaciones y limitaciones

Esta investigación se delimitó al estudio de las prácticas de una líder educativo y cuatro maestras en el nivel preescolar para desarrollar equipos efectivos. Las participantes fueron las que cumplieron con los criterios establecidos para este estudio. Por otra parte, los hallazgos de esta investigación tienen la limitación de que solo aplican a la realidad contextual de los informantes. Esto, implica que no se podrán realizar generalizaciones con la información recopilada en el estudio.

CAPÍTULO 4: HALLAZGOS

Esta investigación tuvo como propósito describir las prácticas del liderazgo de equipo en un centro preescolar en Puerto Rico. Se pretendía conocer cómo la directora líder ejerce el liderazgo administrativo, estratégico y didáctico para que los miembros de la organización trabajen en equipo hacia el logro de las metas institucionales. Además, se indagó en torno a cómo las prácticas del director-líder inciden en el desarrollo de un equipo de trabajo efectivo. Por otra parte, se identificaron los retos y logros más significativos de este proceso. Finalmente, descubrió el significado que otorgan los participantes a las prácticas para promover el desarrollo de equipos efectivos.

Esta investigación contó con la siguiente pregunta central: ¿Cómo ejerce el liderazgo de equipo el líder educativo en un centro preescolar? Las sub-preguntas que orientaron esta investigación fueron: ¿Cuáles son las prácticas del liderazgo administrativo, estratégico y didáctico que utiliza el director-líder para promover el trabajo en equipo? ¿Qué retos enfrentó el director-líder para desarrollar equipos de trabajo? ¿Cuáles fueron los mayores logros de trabajar en equipo según la directora líder y los maestros? ¿Qué significado otorgan los participantes a las prácticas para promover el desarrollo de equipos efectivos?

Para analizar los datos recopilados en esta investigación se utilizó el Modelo de análisis de Henry Wolcott (1994). El modelo de Wolcott se basa en tres pasos: descripción, análisis e interpretación. La descripción se obtuvo a base de la información descrita por los participantes mediante el proceso de entrevistas. El proceso de análisis

se llevó a cabo mediante el uso de los documentos. Por último, la interpretación se llevó a cabo mediante el proceso de codificación. Durante el proceso de codificación se realizó una depuración de los datos recolectados para obtener respuestas precisas a nuestras preguntas de investigación. Durante el proceso de análisis se pudo realizar un proceso de triangulación en el cual se sustenta la información provista por los participantes con los documentos y la literatura. Del análisis de la información obtenida durante la investigación surgieron una serie de categorías y subcategorías. A continuación, presento la descripción de la organización y las categorías y subcategorías surgidas mediante el análisis de la información recopilada.

Este capítulo se organiza en las siguientes secciones: 1. Descripción del contexto y de las participantes, 2. Trabajo en equipo, 3. Prácticas de liderazgo, 4. Retos de la líder, 5. Logros de la líder y 6. El significado que atribuyeron las participantes. A medida que se analizaba la información surgieron los siguientes subtemas: 1. Características de la líder, 2. Prácticas del liderazgo: administrativas, estratégicas y didácticas, 3. Diversidad generacional, 4. Diversos puntos de vista, 5. Desafíos, 6. Aspectos educativos con los estudiantes, 7. Capacitación, 8. Comunicación con el equipo, 9. Comunicación con las familias, 10. Reconocimiento y 11. Motivación. A continuación, muestro la Figura 1 para una mejor visualización de la organización del capítulo y cómo están relacionados los temas principales con los subtemas emergentes.

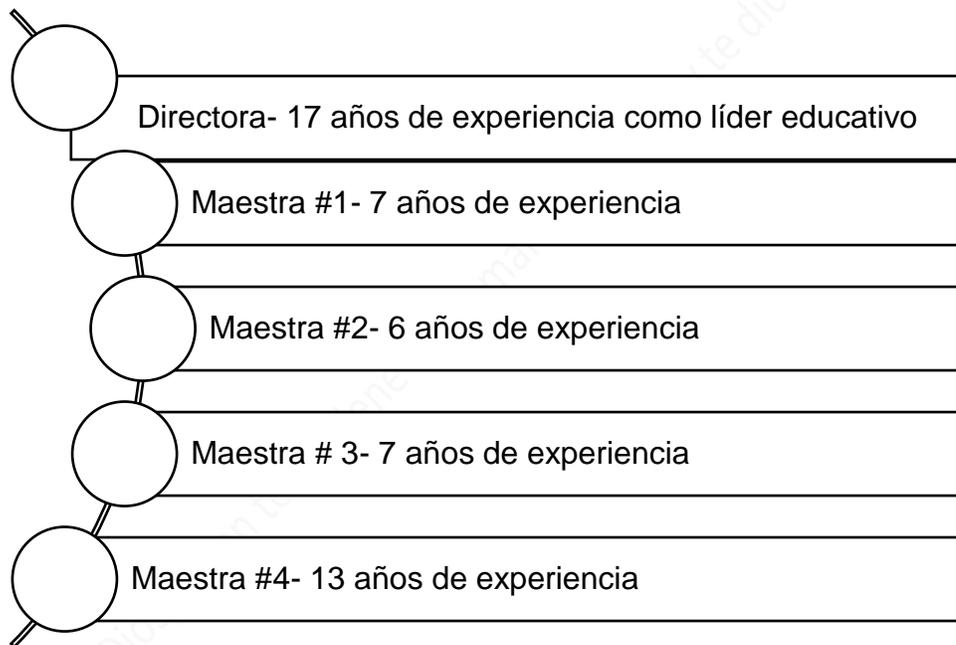
Figura 1 Temas y subtemas producto del análisis de la información



Descripción del contexto y las participantes

Los participantes de esta investigación fueron una directora y cuatro maestras preescolares. Los participantes estaban adscritos a un programa preescolar en Puerto Rico en la Región de Caguas. La directora contaba con más de cinco años de experiencia como líder educativa y las maestras más de seis años de experiencia como educadoras preescolares (Figura 2).

Figura 2 Breve perfil de las participantes



El escenario preescolar estudiado es parte de un programa federal muy amplio. El programa contaba, al momento de la investigación, con 147 maestras que atendían los estudiantes de tres a cinco años y 112 maestras encargadas de los estudiantes del área de infantes, maternales y andarines de dos meses a tres años. Cabe señalar que el nivel preescolar incluye desde el nacimiento hasta los cinco años. El programa

ofrece servicio a 1,452 estudiantes de los cuales 898 estaban en las edades de tres a cinco años. El programa ofrece servicio diurno y nocturno para beneficio de los padres que laboran tarde en la noche. El servicio diurno se ofrece de lunes a viernes desde las 7:30am hasta las 3:00p.m. y el segundo turno nocturno se ofrece desde las 4:00p.m. hasta las 10:30 p.m. El programa le ofrece desayuno, almuerzo, cena y merienda. El grupo de infantes está compuesto por 8 estudiantes y 2 adultos y los salones con estudiantes preescolares están compuestos por 17 estudiantes y 2 maestras. El programa atiende participantes de bajo recursos para que tengan igualdad de oportunidad en el desarrollo educativo. Las maestras del programa deben estar certificadas y cumplir con los requisitos de Bachillerato o CDA (Child Development Association). A continuación, se describen las composiciones de sus salones y horarios de servicio ofrecidos a los estudiantes:

Maestra #2: “Pues nuestro centro está dirigido a padres que trabajan de noche, cada salón tiene 8 niños para 2 maestras”.

Maestra #2: “Estamos hasta las diez y media de lunes a viernes. Los niños tienen su rutina normal, como los del día, todas las experiencias, a diferencia que en lugar de desayunar cenan y en lugar de almorzar, pues merienda”.

Maestra #3: “Atiendo a las edades de 2 con 8 meses a 4 años. Tengo 17 niños. Trabajo dentro de un residencial donde tiene mejor comunicación con las familias ya sea por la accesibilidad de los padres”.

Maestra #4: “Somos el ambiente de 8 niños y 2 maestras, 2 adultos, las 2 maestras tenemos que ser maestras certificadas o con bachillerato y CDA y 4 niños para cada una”.

La directora tiene a cargo trece supervisoras educativas, tres coaches y una coordinadora de transición. Durante el inicio de la entrevista con la directora, ella se describe como una persona muy organizada, estructurada, flexible y empática.

Maestra # 3: “Pues en nuestro programa hay tres coaches solamente tenemos un coaching para el grupo de área de preescolar”.

Sin duda alguna, el programa cuenta con un abarcador personal el cual debe ser monitoreado y atendido por un líder educativo para garantizar que todas las funciones estén llevándose a cabo como una máquina engrasada, para esto debe haber un gran trabajo en equipo.

Trabajo en equipo

Trabajo en equipo se define como un “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y planeamientos comunes y con responsabilidad mutua compartida” (Katzenbach & Smith, 1999, p.7). Sin embargo, si queremos decir un trabajo en equipo efectivo lo podemos considerar como un conjunto de características que hacen que sea posible ver la cohesión en un grupo en las cuales se distingue la participación, la comunicación

abierta, la toma de decisiones, el uso eficiente de las ideas y el compromiso unificado hacia una meta.

Maestra #3: “El trabajo en equipo es la capacidad de comunicarse con los demás. La clave de fijar esa meta de cómo motivar a los empleados”.

Durante las entrevistas se resaltó el trabajo en equipo en la forma en que se respetan las diversas opiniones de los demás y aunque se presenten diferencias se lleva a cabo un consenso para ir hacia una misma meta. Esto resalta de forma positiva el buen uso del trabajo en equipo manteniéndose, laborando de forma cooperativa y con comunicación efectiva. Algunas participantes mencionaron sus experiencias y al trabajar en equipo, mientras que por parte de la directora se resaltaron las características importantes para mantener este trabajo en equipo.

Maestra #4: “Nunca he estado en un grupo que ha habido diferencias o problemas. Bueno, diferencias siempre hay, pero se llevan bien, se manejan, pero nunca ha tocado un grupo así que hay alguna situación que no se pueda manejar. Ha sido un grupo bueno y han sido grupos cooperadores”.

Directora: “El trabajo en equipo parte de una comunicación efectiva. Verdad, que todo el mundo tenga la oportunidad de expresar cuáles son sus puntos de vista, su idea, sus recomendaciones a todos los procesos que se realizan. El poder es mantenerse informado. Para tener ese desarrollo profesional que nos ayuda a mantenernos al día en todos los procesos. De igual forma, nos mantiene como equipo. En control verdad de lo que de lo que realmente tenemos que hacer es de lo que estamos haciendo normalmente... ciertamente de mucho respeto, de

mucha participación, de mucha comunicación efectiva. Y pues no sé, es de confianza”.

Siguiendo como punto de partida la respuesta de la directora ante el trabajo en equipo, esto da inicio al subtema de las características del líder.

Características del líder

Las participantes resaltaron durante la entrevista las características que debe poseer un líder educativo para ejercer liderazgo de equipo. Entre ellas resalta el empoderamiento del trabajo, mantener una buena organización, demostrar conocimiento de su área de trabajo, transmitir el mensaje de una forma apropiada, delegar en otros, ser empático, ser responsable y comprometido. A continuación, la descripción de como ejercer el liderazgo en equipo un líder educativo de un centro preescolar según las opiniones de las participantes de esta investigación:

Directora: “Primero es el conocimiento de su área de trabajo, que es fundamental. Conocer qué es lo que se espera de cada quién y cómo nuestra área debe de funcionar. Lo otro es poder comunicar un mensaje, poder transmitir un mensaje de una forma apropiada, porque no es lo mismo hablar, a comunicar y entonces ahí radica la diferencia de poder llegar específicamente a esa persona, lo que es el trabajo en equipo, lo que es, el poder ser empático. Esa empatía para poder nosotros ponernos en las situaciones que viven los demás y poder entenderla. Y por última vez pues te puedo decir pues; Yo creo que lo resumiría en el aspecto de ser responsables y comprometidos con su trabajo.”

Al igual que la directora durante esta investigación pudimos notar similitudes en las respuestas de las participantes. Muchas características descritas en la investigación coinciden con la literatura y con las opiniones de los participantes.

Maestra #2: “El líder debe ser organizado. Entiendo que estas son las tres características empático, creativo, organizado. Yo creo que empático es la más grande, obviamente preparado en el área de escolaridad y otros asuntos que son ya académicos”.

Maestra #3: “Un líder a nivel preescolar. Como mencioné antes, debe fijar las metas, conocer las fortalezas y necesidades de sus empleados e invertir tiempo para capacitarlos ofreciéndole adiestramiento que los motiven a seguir con el compromiso”.

Participante #4: “Tener la habilidad de trabajar en grupo de motivar de ser un buen motivador de ese ser organizado, empático”.

Algunas participantes utilizaron este momento para describir cómo han sido participes de delegaciones en algunas actividades e incluso describen cómo su líder educativa ha sido empática en diversas ocasiones.

Maestra #2: “Mi supervisora educativa delega en nosotras mismas y creo que eso promueve el liderazgo, porque ella te dice encárgate de los cernimientos esta semana”.

Maestra #2: “Se puede decir así que mi líder es empática que puede pasar por el salón, ¿qué te está sucediendo? Mira, ven conmigo. Es de escuchar receptiva

porque a veces tenemos muchas tareas y tú como maestra estás tratando de cumplir con todo”.

Maestra # 3: “Pues nuestra directora. Ella es bien líder. Ella cada vez que puede nos, nos apoya. Hacer reuniones, quizá una vez cada dos meses, se reúne con nosotros a principio de año o al final. Nos envía mensajes. Es comprometida con nuestros niños, familia y con nosotros”.

Participante #4: “Pues en el área de educación. Te puedo hablar de que las supervisoras son excelentes, son bien llevadera. Están todo el tiempo facilitando y ayudándonos”.

Maestra # 3: “Cuando queremos hablar con ella, ella nos escucha y deja todo lo que está haciendo”.

Durante el proceso de entrevista fue gratificante saber que este escenario educativo descrito por las participantes era uno liderado por una líder que estaba fomentando el trabajo en equipo. Saber que tanto las maestras como la directora mencionan las características del líder educativo mediante aspectos positivos fue de mucha alegría. Ninguna participante se mostró incómoda en el momento de describir estas características. También indicaron que la líder-educativa estaba accesible para cualquier comunicación con el personal. Este comentario me recordó mucho a las prácticas de liderazgo, ya que, aunque el líder debe cumplir con el área administrativa, didáctica y estratégica debe estar accesible en su ambiente educativo preescolar. De esta forma, proseguimos con la próxima categoría: Prácticas de liderazgo.

Prácticas de liderazgo

En las prácticas de liderazgo se espera que la líder educativa aplique acciones en las funciones administrativas, estratégicas y didácticas. Se espera que en la líder educativa fomente un clima positivo, afronte las situaciones de forma organizada mediante planificaciones y que mantenga un monitoreo continuo del proceso de enseñanza y aprendizaje. A continuación, las participantes expresaron durante la entrevista las diferentes prácticas que realiza la líder educativa para implementar cada una de las tres dimensiones del liderazgo de liderazgo.

Dimensión Administrativa

En la subcategoría de prácticas del liderazgo administrativo las participantes mencionaron diversas situaciones en las cuales la líder educativa mantiene un balance en la realización del liderazgo administrativo promoviendo un clima organizacional positivo. Mencionan la importancia de cumplir con los procesos establecidos en la organización y cómo asegurarse de que las maestras se sientan apoyadas mediante adiestramiento y apoyo de coaches para maximizar la capacidad del personal.

Directora: “Lo que es el cumplimiento de los procesos y que las maestras se sientan apoyadas en todo momento. Con eso no hay margen para nosotros negociarlo”.

Maestra#2: “Sí son asignados los adiestramientos y lo que es la coach es asignado, lo que sería voluntario es lo que tú y tu equipo de centro pues decidas, porque eso es más libre”.

Maestra #2: “normalmente son adiestramiento, estrategias nuevas, adecuada y que nos benefician. Las maestras en este último año hemos cogido muchos, mucho adiestramiento que si sounds, que si disciplina consciente, que si despertar musical de nuevo muchas cosas chéveres, que es para beneficio de nosotras”.

En la entrevista se hace mención la importancia de calendarizar reuniones con los supervisores y en las reuniones hacer partícipes al personal, involucrarlos en la toma de decisiones y resalta la buena comunicación que hay entre el equipo.

Directora: “Cómo nos involucró en los procesos de la agencia? Pues te puedo mencionar que nosotros tenemos una fecha establecida en mensualmente para realizar nuestras reuniones. Tratamos de que sean reuniones agradables.

Establecemos una agenda y permito que puedan expresar su sentir”.

También resaltan los pasos para manejar administrativamente cualquier situación que se pueda presentar con el personal.

Maestra #4: “Queremos una reunión, las maestras la solicitan, la supervisora nos dice que sí o ya ella viene con la agenda. Tenemos esta reunión como equipo a tal hora, cuando los nenes se vayan, vamos todos a tal ambiente para los niños. O nosotros le decimos por ejemplo está pasando tal cosa, nos podemos reunir a tal hora y ella nos dice que sí y a lo mejor lo hacemos sin agenda. Solamente vamos a discutir un tema como tal”.

Maestra #4: “A veces las compañeras me lo solicitan reuniones. Ya no necesitamos reunirnos por esto. A veces yo les digo nos vamos a reunir por tal

tema y a veces voy con agenda y a veces la mayoría de las veces sin agenda.

Así que como que es algo más para nosotras. Pero este de la misma forma y no siempre está la supervisora en esas reuniones de nosotras, es rara vez, es como equipo de centro maestras y yo”.

Maestra #2: “Si hay un problema entre dos maestras. La primera reunión es con la supervisora educativa, que es la de centro. Si es ya que se salió de control, si fue algo que de verdad no debe haber pasado, pues se reúnen entonces con la de Recursos Humanos y la gerente de Educación”.

De igual forma, menciona la integración de la líder educativa junto a recursos humanos y el área fiscal para atender situaciones que involucran reclutamiento, compra de materiales, coordinación de adiestramientos externos y para atender situaciones entre el personal.

Maestra #4: “Realmente lo de finanzas, sé que tiene que ver todo con los fondos de cómo administrar los fondos que nos llegan, este que va para qué lado este. Ellos se encargan también una vez al año o dos. No me acuerdo de reunirnos como programa y explicarnos a dónde van cada una de esas partidas y cómo vamos”.

Otra práctica que utiliza la líder educativa es establecer unas fechas para cumplir con las metas establecidas y en adición hacen mención que, aunque la líder no está en todos los centros educativos preescolares, se encuentra accesible a todo el personal manteniendo comunicación con el personal mediante su equipo de trabajo, correos electrónicos o personalmente de ser necesario.

Maestra #2: “En mi caso particular la tenemos que cumplir con una fecha específica. Entonces la líder manda recordatorios, miren maestras, tal día deben tener al día tal cosa. No es sorpresa, como que mira, tenías que entregar hoy esto yo no lo veo aquí en mi escritorio, no, allá va mandando como un recordatorio. Mira, este tal día vamos a trabajar, hay que cumplir con esto. Dudas o pregunta, estoy a la disposición, ella se involucra”.

Durante la investigación tuve dos observaciones en esta área administrativa que llamaron mi atención. La primera está relacionada con la visión y misión del programa. Las maestras pueden conocer cuáles son las metas establecidas este año y hacia donde se quiere mover la líder educativa, sin embargo, ninguna de las participantes supo identificar la visión y misión de la organización. Solo una participante hizo un comentario general de lo que podía ser la visión del programa.

Maestra # 3: “La visión de nuestro programa es preparar a los niños para la escuela e integrando la familia”.

La segunda observación iba más dirigida al área de Recursos humanos. Aunque la líder educativa estaba implementando sus prácticas de liderazgo educativos una participante mencionó que percibe una desconexión entre la líder educativa y el área de recursos humanos y que la comunicación no es efectiva desde esta área, aunque con la líder educativa la comunicación sí es efectiva.

Maestra #4: “Yo no sé, te lo voy a decir de mi parte personal, yo no sé si eso al entrevistar ...al personal como tal, pero pienso que los recursos humanos de mi trabajo no es tan recurso humano. Y eso que hay una barrera entre el empleado

y el recurso humano. Por ejemplo, si tú llegas allí con una necesidad rara vez que te atiendan si no es por cita no puede ser. Ahora tú envías un email, no te lo contestan enseguida o te hacen una pregunta necesito que me traigas este documento a la oficina, por ejemplo, el diploma de graduación no está. Yo le di un ejemplo y le digo sin mi diploma está porque yo lo lleve por algo estoy en el programa ya hace tantos años. No es que no está, pero es que debe estar como se desapareció. Lo único que te digo es que me lo traigas. Ve que es, como no, la manera en que lo que yo puedo ver y mi fe y el sentir de mi compañera porque todas las hemos comentado, es que hay una barrera ahí, siempre hay una barrera en vez de ser un recurso. Tú no lo ves como un recurso, al contrario. Y si eso es en el área de recursos humanos, pero en el área de educación, que es donde realmente uno está todo el tiempo metido en todo. Sí, ahí sí tú puedes hablar con la directora, es bien accesible este”.

Maestra #4: “Si el área administrativa de recursos humanos debería ser más humanos, debería ser más un recurso humano. Siempre lo he dicho. No, no, no sé tan no siempre poner esa barrera entre empleado. Al contrario, abrímos y sentirnos en confianza con ellos. Se supone que ellos son un apoyo al empleado, así que no lo vemos así”.

Dimensión Estratégica

En la segunda subcategoría de práctica del liderazgo estratégico la líder educativa sirve de inspiración. Mantiene una organización de todas las áreas y utiliza

estrategias para mantenerse informado de todo lo que acontece en los escenarios educativos. Se mantiene accesible al personal y comparte los éxitos con todos.

Directora: “Nosotros estamos bien informados de todo lo que sucede, que nosotros tenemos y participación activa en todos los procesos fundamentales de la agencia. Y no hablo solamente nosotros a nivel gerencial, hablo incluso a nivel a nivel de maestra. A nivel de padre de familia”.

Maestra # 3: “Cada uno tenemos diferentes ideas, diferentes personalidades, y yo entiendo que escuchar y permitir que el equipo también de sus ideas, aporte ideas para lograr un objetivo. Yo creo que eso lo podemos catalogar como una de las prácticas exitosas también”.

Dentro de las prácticas de liderazgo estratégico la líder educativa identifica las fortalezas y necesidades del personal para preparar o solicitar cualquier capacitación necesaria.

Maestra # 3: “El programa se reúne para ver en qué metas estamos más bajito y para poder alcanzarla la identifican la meta. Primero. Entonces pues se lleva a cabo o como un cuestionario de fortaleza y necesidades de acuerdo con esa meta y partimos de base las del área que hayamos identificado. Luego entiendo que hacen una gráfica con la cantidad de horas que se nos dedicó y se reúne el área de todos los gerenciales para poder analizar cuán efectivo está haciendo el coaching. ¿Y cuánto hemos adelantado nosotros?”.

Utiliza prácticas de liderazgo estratégicas ante situaciones imprevistas y tomas de decisiones rápidas para que no se vea afectado el funcionamiento de la compañía y a su vez cuenta con el compromiso de todo su equipo de trabajo.

Directora: 'Yo te puedo decir que nosotros comenzamos la pandemia en marzo, yo creo que fue en marzo, 15 marzo y 16, algo así. Ese primer lunes todos tuvimos reunión de gerente y al otro día ya nosotros teníamos una reunión de supervisores estableciendo cuáles eran los planes de trabajo, cuáles iban a ser los instrumentos que iban a utilizar este. Si hay algo que ellos no carecen es de dirección”.

La práctica de liderazgo estratégico que fue resaltada durante la investigación fue la subdivisión de los grupos en el programa para poder atender todas las necesidades y cubrir todas las áreas de servicio. Estos grupos están compuestos por maestras líderes, padres, coaching, grupos de apoyo, supervisores, área fiscal y recursos humanos.

Maestra #4: “Sé que hay un grupo que tiene que ver con todo lo que tiene que ver con educación, hay una normativa de padre, hay un grupo de maestras scouts que son las que apoyan a las maestras en alguna necesidad que tengamos. El grupo que tiene que ver todo con finanzas. Este con la finanza de administrar los fondos de estado que nos llegan como programa, tal grupo de recursos humanos que tiene que ver con toda la necesidad que tenga el empleado De esos son los que me acuerdo”.

Maestra #4: “El de educación es el que le da la instrucción casi siempre a los supervisores. Ahí, está la directora y está la gerente. Y después están los supervisores. Ellos son los que le dan las instrucciones o el paso a paso de cómo vamos a correr o a trabajar el programa con los niños. Como las maestras deben entonces hacer su trabajo. En cuanto a trabajar con las estrategias para el aprendizaje de los niños. Ellos son los que están ahí detrás de los supervisores, los grandes para que los supervisores sean los que lleguen a nosotros, las maestras y los coaches. Los coaches, pues ellas también eran maestras, yo las veo como maestras también. Ellas son las que ayudan en alguna duda que yo tenga, que tenga que ver con mi currículo, mi plataforma de observaciones, o con los niños. Algunas, en alguna duda ellas me apoyan, si no lo tienen al momento ellas son las que se encargan de buscar la respuesta y traérmela de la misma forma con algún material que yo necesite para mi salón. Ellas me apoyan en eso”.

Dimensión Didáctica

El último subtema de esta categoría fue las prácticas del liderazgo didáctico. En el mismo se espera que la líder educativa monitoree el desarrollo y aprendizaje de los niños y se lleven a cabo evaluaciones a las maestras para evidenciar este proceso. De igual forma, la líder educativa se asegura que el personal esté capacitado y adiestrado para cumplir con la filosofía del currículo. Durante el proceso de investigación la líder educativa resaltó los mecanismos que utilizan para monitorear el proceso de los niños. Utilizan el sistema de *Teaching Strategies*, en el mismo las maestras recopilan las

observaciones y documentan el desarrollo de los niños. A estas observaciones las maestras le adjudican un nivel final para conocer el nivel más alto que ha logrado el niño en su desarrollo. De igual forma, las supervisoras cotejan y certifican que las maestras hayan cumplido con las observaciones necesarias en cada uno de los periodos para tener observaciones en cada uno de los 38 objetivos establecidos en el sistema de avalúo *Teaching Strategies*.

Directora: “Períodos de los ciclos de evaluación de la evaluación funcional de los niños. Y entonces ahí le cruzamos en cada uno de los ciclos el período que tienen para realizar la documentación, el período. A este período entra lo que es proceso de documentación. Hay momento en que finaliza la documentación y comienza el proceso de asignar niveles finales. El proceso que los supervisores tienen para cotejar el sistema y garantizar que los procesos se hayan realizado de forma correcta y que la evaluación que las maestras estén haciendo sea la sea la correcta”.

Un segundo proceso para monitorear los datos son el cotejo de cernimientos. Al inicio de cada niño en el centro se le lleva a cabo unos cernimientos para conocer el conocimiento inicial del menor en cada una de las áreas de desarrollo. Esto permite identificar alguna área de necesidad por la cual el niño deba ser referido. Esta data debe estar en un sistema de monitoreo llamado *ChildPlus* y archivado en los expedientes. Tanto los cernimientos, como las observaciones realizadas durante todo el año son discutidas con los padres resaltando sus fortalezas y necesidades. De igual forma, la líder educativa sugiere un monitoreo de los expedientes para observar que estas documentaciones se hayan llevado a cabo en el tiempo establecido.

Directora: "...lo que son los cernimientos entran en el sistema de blogs para que haya los procedimientos establecidos. Se hace un monitoreo en el sistema *ChildPlus* y se hace un monitoreo en el expediente físico. Contamos en el programa como una unidad de monitoreo que de igual forma también va a los salones. Hace una hace una visita y monitorea los expedientes".

El tercer procedimiento para que la líder educativa pueda realizar monitoreo es la evaluación de los estadísticos. En los estadísticos las maestras anotan la asistencia de los niños, la cantidad de altas y bajas al igual de la cantidad de visitas al hogar o cernimientos realizados. Esta información debe estar paralela con lo observado en el expediente de cada niño. La líder educativa mediante el uso del sistema de *ChildPlus* puede ver que esta información esté completada por el personal educativo y revisada por la supervisora. De encontrar cualquier hallazgo la líder educativa comparte mediante un email cualquier duda para así clarificar la información.

Directora: "Ellos me tienen que certificar que dejaron el informe estadístico mediante un correo electrónico y que cotejaron también lo que es el proceso de la asistencia en el sistema. Entonces yo entro y si yo veo algo, pues me aseguro de que lo que estoy observando realmente. Y pongo un ejemplo, si en hubo dos altas en el mes, tienen que haber dos visitas al hogar. Pues entonces pues vi dos altas, pero no vi las visitas. Pero antes de levantar bandera el supervisor voy al expediente del niño a ver si realmente es que no está a la visita. Fui al expediente del niño y me encuentro que si las visitas estaban hechas. Pero entonces fue el detalle que no, que no lo registró en el estadístico, no es que no había cumplido con el proceso. Es que simplemente no lo incluyó en el en el

informe. Y entonces con todo y con eso, le envió el correo electrónico al supervisor, indicándole todo el hallazgo completo del proceso que yo hice para darme cuenta de si era o no, que no había cumplido con el proceso. Y también le hago el recordatorio.”

Por último, dentro de las prácticas de liderazgo didácticas que ejerce la líder educativa están el apoyo educativo para capacitar a las maestras utilizando recursos externos o los coaching educativos. Durante el proceso de capacitación la maestra y la coach se reúnen e identifican un área a mejorar y luego la coach observa a la maestra y presenta sus recomendaciones. Asimismo, ofrece un seguimiento para conocer si las recomendaciones fueron puestas en práctica y luego ambas establecen una nueva meta completando de esta forma el proceso cíclico.

Maestra # 3: “establecemos un plan, nos envían recursos, la clase nos envía recursos, entonces planificamos una fecha de qué día, qué hora y con qué niños. La coach me va a observar de acuerdo con la meta que hayamos establecido. Luego que pase el proceso de observación, nos reunimos nuevamente para reflexionar. Ella me graba o me toma fotos y vemos apunta ese video. Entonces, bueno, pues yo me puedo dar cuenta de lo que estamos fallando o de la fortaleza y el coach, de si completamos la meta, pues muy bien, si no, pues programamos otra segunda visita hasta que ya podamos culminar con esa necesidad de que habíamos identificado”.

Durante el proceso investigativo se pudo observar que la líder educativa utiliza las prácticas de liderazgo para cumplir con sus funciones administrativas, estratégicas

y didácticas. Siempre teniendo presente que su equipo de trabajo tenga los recursos necesarios para atender de forma eficaz el proceso de enseñanza y aprendizaje de los niños. Sin embargo, este proceso de impartir las prácticas de liderazgo siempre viene acompañado de retos. Es por esta razón por lo que nuestra próxima categoría en esta investigación son los retos que enfrenta la líder educativa al fomentar el trabajo en el equipo.

Retos de una líder

Una de las situaciones más complicadas que presenta un líder-educativo es afrontar los retos y las adversidades que se presentan en su jornada laboral. Sin embargo, el aceptar que hay retos es el primer paso para trabajar cada uno de ellos, afrontarlos e identificar alternativas permite hacer de estos retos en el futuro, unos logros mediante cambios y adaptaciones.

Directora: “Parte del proceso es uno ir evolucionando, es uno ir creciendo y uno ir modificando su punto de vista, viendo que tal vez lo que me funcionaba antes no me funciona ahora. Es ir evaluando si realmente ya ni siquiera es apropiado.”

A continuación, expongo los tres subtemas: diversidad generacional, los diversos puntos de vista y los desafíos.

Diversidad generacional

Una de las formas en que los líderes educativos pueden mejorar sus estrategias de liderazgo educativo preescolar es evolucionando con los nuevos cambios capacitándose y actualizándose con los nuevos avances ya sean educativos, tecnológicos u otros que facilitan que los retos de diversas generaciones sean más llevaderos. Durante esta entrevista la directora resaltó que a base de su experiencia la manera en que ejerce el liderazgo educativo se ha convertido en un reto de generaciones. Mencionó que hay ocasiones en que las estrategias que utilizaba anteriormente no le sirven de igual manera que en estos tiempos. En muchas ocasiones ya existen otros recursos o incluso la forma de ser de las generaciones fomentan retos en la manera de implementar estrategias durante el trabajo en equipo a nivel preescolar por parte del líder educativo.

Directora: “Realmente tenemos que movernos con los nuevos estilos. Estas nuevas generaciones que son tan complejas que tal vez lo que lo funcionaba con una no me funciona con otra, es esa evolución y la que nos ayuda a entender y ponernos en la posición del otro”.

La mejor forma de conocer sobre los cambios de generaciones es conociendo la opinión de los demás sobre diversos temas y/o recursos; y de esta forma da partida a conocer el segundo subtema de esta categoría: los diversos puntos de vista.

Diversos puntos de vista

Uno de los retos que enfrenta la líder educativa preescolar es trabajar con un grupo de adultos que tienen diversas personalidades, características, diferentes tipos de crianzas y diversos estilos de trabajos. Todos estos factores son elementos que la líder educativa debe manejar en el momento de implementar trabajos en equipo. Sin embargo, la forma particular de cada persona proviene de las experiencias vividas y la mejor forma de que la líder educativa puede trabajar con los diversos puntos de vistas es mediante la estrategia de escuchar las opiniones de los demás.

Durante el proceso investigativo los participantes resaltaron estos elementos como un punto clave al ejercer liderazgo en el nivel preescolar. La forma profesional en que la líder educativa trabaja con estos factores puede crear un choque al realizar trabajos en equipo sin embargo la manera positiva de negociar y considerar los puntos de vistas de los demás crea un ambiente positivo y enriquecedor.

Directora: “Cuando nos ponemos en el punto de vista de la otra persona y vivimos lo que esa persona ha vivido, tenemos las experiencias que ha tenido el conocimiento y las experiencias de vida. Pues entonces. Pues mira, ya, tal vez entonces yo al ponerme en ese otro lugar, voy a ver lo mismo que tú estás viendo, con esa capacidad de poder de adaptarse a los diferentes puntos de vista de que tiene todo el mundo y poder llegar a un happy medium. Es aprender a negociar”.

Maestra #2: “No crecimos igual, no tenemos las mismas maneras de ser, distintas costumbres, distintas características. Siempre hay un detallito, pero eso

es bien individual, de cómo uno como persona tome la respuesta o la manera en que reaccionó la o la otra compañera”.

Maestra # 3: “Pues, voy a hablar de mi equipo de trabajo. Unos son más pasivos, otros son más activos, unos son más perfeccionistas y eso trae algunos retos, otros son distraídos y uno siempre quiere que todo fluya como como una máquina verdad, bien engrasada, Pero sabemos que... Pero hay esta piedrita en el camino. Pero que con la práctica efectiva se puede lograr ese liderazgo. A veces es un poquito cuesta arriba, pero se puede”.

Maestra #2: “Pero yo creo que el reto más grande son el choque de personalidades. Porque normalmente tenemos el mismo fin y propósito de que la actividad se salga bonita o que la educación o la experiencia educativa sean exitosas y enriquecedoras para los niños. El propósito es el mismo de todas, pero las personalidades de las distintas maestras a la hora de afrontar discusiones o diferencias, yo creo que son lo más retantes”.

Sin embargo, la inclusión de todas estas personalidades y caracteres fomentan como dice la participante número 2, que todas trabajen hacia un mismo fin para cumplir con la meta establecida por la líder educativa. **La validez en las opiniones de los demás fomenta que todos trabajen como una maquina engrasada, donde todos colaboran y se esfuerzan por ofrecer un buen trabajo en equipo por el bien de la educación preescolar, las de los niños y sus familias.** Por otro lado, el tener un gran grupo fuera de esta validez de puntos de vistas podría provocar otros desafíos en la organización al ejercer liderazgo.

Desafíos

En ocasiones la líder educativa tiene desafíos de grupos que crean resistencias a cambios o a nuevas instrucciones, pero también el líder tiene desafíos que están fuera de su alcance, como por ejemplo terremotos, ciclones y tiroteos, entre otros.

Directora: “Trabajar en estos tiempos con mucho personal bien complejo y yo creo que tenemos que nosotros mismos autoanalizarnos para realmente poder tener la capacidad. El estrés es demasiado y si nos cargamos, pues obviamente ahí entonces entra lo que es el disgusto, lo que es la incomodidad y que lo refleja a tus empleados. Y entonces ahí es cuando las relaciones se van lacerando y es lo menos que necesitamos”.

Estas situaciones pueden aumentar el nivel de tensión en los equipos de trabajo y crea nuevos desafíos para la líder educativa preescolar, donde la líder educativa tiene que mantenerse cumpliendo con las prácticas de liderazgo, ofrecer un servicio de calidad y a la vez manejar las tensiones a flor de piel que pueden surgir en los equipos de trabajo. Y este es el caso de las participantes de esta investigación, donde resaltan la experiencia de tener que laborar en el escenario educativo luego de varios temblores que afectaron a toda la isla de Puerto Rico y aun así decidieron trabajar en equipo y enfrentar el desafío de laborar siguiendo al líder-educativo como norte.

Maestra #2: “Quien se dirigía a la maestra era la psicóloga clínica, que me pareció muy bien, porque ella tiene unas herramientas. Ella tiene un conocimiento que nos ha ayudaba, verdad. Yo era única, uno que decía, no yo estoy bien nerviosa, yo no puedo, yo estoy hipersensible. Ella estornuda y la mesa se mueve y yo creo que está

temblando. Y ella tenía unas herramientas que nos ayudaron a mirarlo como parte de los procesos naturales. Poquito a poco nos fue explicando y fue como que calmando. Una vez identificaron que ya las maestras estaban más relajadas, ahí sí nos reunieron por grupos más grandes para explicarnos cómo iba a ser el servicio.

Un aspecto interesante durante la entrevista fue cómo las participantes describieron que durante sucesos inesperados como lo fue los temblores la líder educativa tomó el tiempo de preocuparse por el bienestar de sus empleados, trayendo profesionales como lo fueron las psicólogas y luego de ofrecer una serie actividades para animarlas intervino realizando reuniones para manejar las formas que estarían ofreciendo la educación a los participantes, ya sea virtual, presencial o parcial. A continuación, una participante resalta esta información descrita.

Maestra #2: “Recuerdo que para los terremotos antes de iniciar reunieron las maestras para ver su estado de salud mental, porque daba mucho miedo. No es lo mismo pasar un temblor en tu casa o en un centro sin niños que con un grupo a tu cargo. Este que normalmente son relacionado a lo que estemos viviendo, relacionado a cambios, por ejemplo, de estar virtual a presencial, pues nos reúnen para explicarnos cómo va a ser, son relacionados a cosas que estemos viviendo, situaciones que estén pasando. También cuando vienen los monitores nos reúnen para decirlo, tal día llega a los federales, tal día van a estar visitando estos centros”.

Sin duda alguna una de las características que se resaltó dentro de los retos del líder educativo fue la empatía y la disposición a escuchar esto fue pieza clave para

poder atender cada uno de los retos y que se fortaleciera el trabajo en equipo. Sin embargo, los retos son fuentes de aprendizaje para la líder educativa y su equipo de trabajo; son experiencias que luego son consideradas logros y estos logros son los que brindan inicio a nuestra próxima categoría de esta investigación.

Logros de la líder

Una de las piezas claves dentro de funciones de la líder educativa preescolar es identificar y analizar sus logros. Y esta parte introduce la próxima categoría: los logros de un líder. Esta categoría está compuesta por cuatro subcategorías: Aspectos educativos con los estudiantes, capacitación, comunicación y comunicación con las familias. Mediante la descripción de esta categoría estaremos contestando nuestra tercera pregunta de investigación: ¿Cuáles fueron los mayores logros de trabajar en equipo según el director-líder y los maestros?

El éxito de la líder educativa puede ser el cumplir una meta en su programa, finalizar una monitoria, subir el porcentaje de algún aspecto que debía mejorar, capacitar a todo o un gran porcentaje de sus empleados, crear un ambiente positivo o demostrar un alto rendimiento en la educación de los estudiantes. Todos estos aspectos podrían ser considerados un logro sin embargo la integración de todas las prácticas de liderazgo fomenta que tengan un equipo de trabajo balanceado y moviéndose en una misma dirección. A continuación, las participantes describen como han podido identificar los logros o éxitos mediante el trabajo en equipo.

Aspectos educativos con los estudiantes

Durante el año escolar el progreso de los niños es uno de los éxitos más evidentes que se pueden observar. Aunque este éxito puede estar influenciado por muchos factores, lo principal es que las maestras utilicen las herramientas necesarias para crear actividades de aprendizaje y fomentar el desarrollo en los estudiantes en todos sus aspectos.

Participante #2: “Pues el éxito y el progreso de los niños que hemos alcanzado las metas al finalizar cada semestre, los niños pasan por una evaluación y ahí tú puedes meditar o reflexionar sobre cuán exitosas fueron las experiencias de aprendizaje o actividades de ese centro que impactaron el desarrollo y crecimiento de cada niño, hasta que son resultados que uno puede ver y observar. Este debe ser la satisfacción más grande por el poder terminar un semestre escolar”.

Mediante el trabajo en equipo las maestras y el líder- educativo establecen metas durante el año y monitorean durante todo el año el progreso que han tenido los estudiantes. El sistema de *Teaching Strategies* es uno de los instrumentos de avalúo que permite evaluar el progreso de los estudiantes. El aspecto educativo es una la meta principal para laborar como maestra preescolar. Poder tener la satisfacción de observar cómo los niños se desenvuelven o progresan en el crecimiento y desarrollo mediante fuentes y estrategias enriquecedoras que fomentan el aprendizaje. Pero como dijimos antes esto se lleva a cabo mediante el trabajo en equipo y la colaboración con los maestros, terapistas, trabajadores sociales, psicólogos, padres de familias y

con el área administrativa para establecer y desarrollar metas a largo plazo, así como proveer actividades innovadoras o realizar modificaciones en el programa para fortalecer un desarrollo educativo de calidad.

Capacitación del personal

Una de las formas básicas de crear un ambiente educativo de calidad es capacitando el personal. Durante las entrevistas realizadas se hace mención que el personal recibe capacitación por coaches que trabajan para el programa preescolar sobre temas de interés que la líder educativa preescolar ha identificado como pertinentes. Estas reuniones o capacitaciones se realizan en pequeños grupos para poder atender cualquier duda con más detenimiento. De igual forma el personal que se incorpora al programa es partícipe de adiestramientos por parte de la supervisoras o personal educativo para adiestrarlo sobre el currículo y los instrumentos de evaluación que utilizan para monitorear el progreso de los niños preescolares.

En una de las entrevistas se resaltó el adiestramiento provisto por la psicóloga para atender el manejo de ansiedad al igual que fueron reunidas por su personal de supervisión para capacitarse sobre cómo se estaría ofreciendo el servicio educativo luego de los previos temblores y capacitar al personal sobre cómo actuar ante un temblor en el escenario educativo con niños y capacitación para ofrecer educación virtual a distancia o parcial o presencial.

Maestra #2: “Estamos ya adiestradas y sabemos qué hacer en caso de temblores y terremotos. Teníamos nuestras mochilas. Cada centro preparó su mochila de emergencia con cosas para la salud como alimentos. Y entonces después vino el cambio de volver a la rutina, dejando a un lado todo”.

Comunicación con el equipo de trabajo

Otro logro presentado durante los hallazgos para fomentar el trabajo en equipo fue la comunicación efectiva. La comunicación es el medio para atender cualquier reto, para fortalecer la empatía con otros, conocer las experiencias y opiniones. Durante la investigación el personal entrevistado resaltaba que la comunicación por parte de la líder educativa con las maestras era uno bidireccional. La líder educativa preescolar se mostraba disponible para atender cualquier preocupación o sugerencia provista por las maestras. Hicieron mención que en muchas ocasiones la buena comunicación con la supervisora educativa fomentaba mucha empatía y se sentían apoyadas en el proceso educativo. Fomentando de esta forma un trabajo en equipo.

Por otro lado, también hicieron mención que en varias ocasiones la líder educativa seleccionaba entre el personal educativo líderes para que mediante el trabajo en equipo pudieran coordinar actividades o atender diferencias que se pudieran presentar. De no poder llegar a un consenso se realizaban reuniones breves con supervisores o líder-educativo para canalizar la situación. El personal delegado siempre mantenía informado a la líder educativa de cualquier acuerdo o necesidad presentada en el ambiente preescolar. De esta forma, todas las participantes de la investigación

llegaron a consenso que la comunicación era una fortaleza en el programa y fomentaba el trabajo en equipo.

Dentro de las expresiones mencionadas la líder educativa hizo mención que adicional a comunicarse por teléfono o presencial una de las maneras accesibles es mediante el uso de correo electrónico.

Directora: “Dependiendo del equipo varía también la estrategia, para mantener entonces esa comunicación directamente con ellas informando de todo lo que ocurre mediante correo electrónico. Tenemos grupo del programa. Todo el mundo tiene su correo electrónico y por correo electrónico yo le comparto mucho. También tenemos un chat, que el chat fue para cosas mucho más informales pues de ahí ellos informan todas las ausencias. Así es que yo me entero de todo el mundo que se ausenta porque en el chat se comunica”.

Directora: “Este pues mira la comunicación, mencioné el correo electrónico es una de las mejores estrategias y tengo un sin número de maestra que incluso pueden tener situaciones que desean compartir a veces acá personales y no quieren que un supervisor se entere y me escriben un correo electrónico cualquiera, una cita y e identificamos”.

Maestra #4: “Pero nuestra directora es bien, en eso que es bien diferente, pues ella nos dice si tienen una situación me pueden escribir a mí directamente, que conmigo no hay problema, yo las voy a atender y es muy real con la gerente, no yo. Esto no se arregla, las maestras todo es con la supervisora y la supervisora es la que se lo comenta, a la gerente educativa. Pero la directora del programa

yo le puedo escribir un e-mail. Estoy segurísima de que me lo contesta enseguida”.

Maestra #2: “...diferencia de otras experiencias que he tenido, ella, es bien abierta a recibir. A veces ella puede estar en una reunión y aun así responde. Lo pone en modo de iniciativa rapidito, porque no es una persona que está cerrada a hablar, no, ella no es así”.

Maestra #4: “Por lo general es por email y por medio de la supervisora, ella es la que lleva la voz a los gerentes y directores”.

Directora: “Nosotros lo trabajamos de forma confidencial, pero el proceso en los correos electrónicos debe estar copiado al supervisor para que el supervisor tenga conocimiento de las solicitudes, las inquietudes o pueda resolver la situación o trabajar la comunicación a nivel de centro”.

Por otro lado, las maestras participantes indican que cuando hay diferencias entre el personal inician conversaciones con una líder de grupo para reunirse, continúan con una supervisora como mediadora y si no se puede llegar a un consenso entra el líder- educativo o incluso recursos humanos dependiendo de la situación. Este proceso le da tranquilidad al equipo de trabajo porque entienden que así manejan las situaciones de forma profesional.

Maestra #4: “Este siempre como que aprendemos a escucharnos las unas a las unas a las otras. Este hemos aprendido a apoyarnos una a otra”.

Maestra #4: “En mi centro han surgido situaciones entre empleadas que a veces ellas me piden que lo maneje yo, en vez de la supervisora. Yo siempre se lo comento a la supervisora porque ella, me dice dependiendo de lo que está

pasando si puedo intervenir como mediadora. Y si la supervisora me dice sí, ok, tú me dejas saber lo que está pasando, pues así lo hago. Si me dice que no intervenga como mediador, entonces hay que llevarlo a otro nivel”.

Sin embargo, algo que las participantes hicieron mención que les gustaría mejorar es que, aunque toman en consideración en muchas de las sugerencias, muchas veces las instrucciones o decisiones cambian a último minuto o de un día para otro. Al personal les gustaría que, con la misma manera de llevar la comunicación de forma organizada al planificar algún cambio, se comuniquen las instrucciones o decisiones con unos días previos para mejor preparación y no trabajar los cambios de forma apresurada. Aun así, las maestras trabajan en equipo y cumplen con el propósito en el tiempo esperado ofreciendo la milla extra.

Maestra # 3: “La directora se lo dice a la de recursos humanos, recursos humanos a la gerencia del área de educación. La gerencia se lo comunica a un supervisor y éste se lo dice a los demás y cuando llega a nosotros tal vez no llega igual la información. Hay un centro que está un supervisor diferente, a mí me llega diferente y al final hacemos cosas diferentes para llegar al mismo objetivo que queríamos llegar. A mí me gustaría que eso, en verdad este lo mejoraran”.

Maestra # 3: “...me gustaría que me llegaran las decisiones y me consultaran o no consultaran como el equipo de centro y que llegaran más rápido, porque a veces toman las decisiones con mucho tiempo de anticipación y nos llegan el día antes”.

Maestra # 3: “Comunicación efectiva, pues que todos estemos al tanto de lo que está pasando. Comunicación efectiva es que los mensajes lleguen de manera apropiada que lleguen completos”.

Comunicación con las familias

Otro grupo importante con el cual se debe mantener una comunicación efectiva es con las familias de los estudiantes. Durante la investigación los participantes mencionaron cómo mantuvieron comunicación con las familias mediante reuniones durante el año escolar y en adición cómo modificaron su medio de comunicación luego de los temblores ocurridos para poder continuar con los servicios educativos de forma virtual o presencial o incluso visitando los hogares.

Directora: “Establecemos una frecuencia para que las maestras se comuniquen con la familia. La expectativa es que deseamos establecer tres interacciones a la semana con la familia. Claro está, inicialmente nuestra recomendación era que fueran en el programa una interacción y video, verdad. Enfocados en que todas pudieran ser mediante videoconferencia para que la maestra pudiera interactuar y ver los niños a través de la computadora por un período de 45 minutos. Ahí eso puede variar dependiendo, verdad. Puede durante 30 a 45 minutos. La comunicación con la familia es más home base esa estrategia de empoderar al padre, para que el padre pueda entonces trabajar con el niño, darle las recomendaciones de las actividades que van a realizar y poder entonces hacer las actividades de acuerdo con los intereses y necesidades de la familia”.

Directora: “nos hemos ido moviendo a que parte de esa comunicación formal con la familia también es mediante correo electrónico. Pues las llamadas al aula, a las familias y las visitas que hacen las maestras también a los hogares cuando no tienen contacto con ellas. Pues no hay problema y verificamos a ver dónde están nuestros niños y que nuestros niños están bien y si le tenemos que llevarlos alimentos se lo llevamos a los hogares y si le tenemos que semanalmente llevar una mochila viajera con actividades, pues de igual forma también la maestra se monta y va y se lo lleva”.

En adición las participantes hicieron mención que cuentan con un grupo de coordinadoras de familia que sirven de enlace para coordinar cualquier actividad o fomentar la unión por parte de los padres en todas las actividades relacionadas a la educación de los niños. De igual forma las participantes mencionaron que se comunican con las familias directamente para mantener ese contacto directo ante cualquier preocupación o sugerencia con el desarrollo de su niño.

Maestra #4: “Tenemos un grupo también en el trabajo que no se menciona y que son las coordinadoras de familia. Ellas siempre están en los centros. Ellas nos facilitan los procesos con los padres. Este es excelente. Te tengo que decir que son un grupo excelente. Todas las que he conocido son excelentes seres humanos, bien empáticos con la familia este bien y ellas por lo general ellas siempre están en los centros, porque ellas son las que en los procesos de familia o documentación algo que falte, ellas están ahí apoyándonos en eso”.

Maestra #2: “Siempre se incluye a la familia en todo lo que se vaya a hacer nuevos, siempre comienzan por orientar a maestras y las coordinadoras de

servicios a familias que no sé si la había mencionado, que cada centro tiene una coordinadora, una coordinadora de servicios a la familia, que es esa alianza entre oficina, maestras y familia”.

Maestra # 3: “En el área de Alianza también cuenta con la coordinadora de Servicio a la Familia, que ellos se encargan de esa comunicación entre la familia que es bien importante, entre la familia y la agencia. Aunque yo también me comunico directamente con la familia, pero ellas son las que tienen el primer contacto con la familia”.

Esta comunicación con las familias es un eslabón principal junto con las maestras para poder alcanzar el progreso de los estudiantes y a la vez la líder educativa lograr las metas establecidas. Queda demostrado que los logros de la líder educativa son en unión con los participantes que en este caso son las maestras y que mediante el trabajo en equipo abarcan mucho más de lo que la líder educativa tiene planificado. Y es por eso la importancia de mantener una buena comunicación con el personal educativo quienes son considerados los participantes en esta investigación y el cual permite resaltar el significado que otorgan los participantes en el trabajo en equipo.

Significado que otorgan las participantes

Durante este proceso investigativo las participantes indicaron que las prácticas de liderazgo fomentan el trabajo en equipo. Cabe resaltar que las prácticas de

liderazgo son comportamientos que aumentan la capacidad colectiva de una escuela o programa para adaptarse, resolver problemas y mejorar el rendimiento. Sabiendo esto, las participantes resaltaron en sus respuestas la importancia de trabajar en equipo y de plantearse metas alineadas.

Maestra #4: “Siempre se cree que la gerencia trata de empoderarnos a nosotras con adiestramiento, que tienen que ver todo, con aprendizaje y estrategias para trabajar con los niños y la familia. Y eso mismo nos ayuda a empoderarnos para ser unos buenos líderes con la familia”.

Las maestras puntualizaron la importancia de que la líder educativa sea el guía y quien ofrezca las instrucciones para completar y lograr alguna meta. Algunas maestras colaboran como líderes de grupos y otras como seguidoras. De igual manera, resaltaron la importancia de mantener al líder-educativo informado ante cualquier reto o logro. Las participantes también mencionaron que se empoderan del proceso ya sea mediante capacitación y la delegación.

Maestra #2: “Tenemos mucho significado. Somos un grupo y los grupos deben tener su líder. Para que te dirijan, para que organicen. No es cada uno guiando su barquito. Barquito me refiero al salón, no a cada uno por su cuenta. Somos un centro, estamos bajo un mismo nombre que tenemos que verdad, trabajar en común acuerdo. Y la líder es quien está para organizarnos, dirigirnos para ser el canal entre la administración y nosotras”.

Maestra #4: “La supervisora no siempre está en los centros porque ella tiene también varios centros, así que, por ejemplo, yo soy maestra líder en mi centro, entonces fue mi supervisora, me escribió un mensajito ya en el seguimiento a

ella. ¿Y cómo va esto o qué paso con esto? ¿Sabes qué pasó? Cosas, así como que con una relación un poquito más directa para entonces darle apoyo a ella en caso de que ella no esté. Pero no nada de supervisar, sino de apoyar”.

Las participantes se consideran una pieza clave en la implantación de las prácticas de liderazgo para promover el desarrollo de equipos efectivos y destacan que las prácticas de liderazgos deben ser claras y efectivas para todos.

Maestra #4: “Deben ser unas prácticas todo el tiempo efectivas y deben ser prácticas que las podamos trabajar, no que se queden ahí, sino que se trabajen a diario para que se vean los resultados. Porque si no son prácticas efectivas y no las trabajamos, no se ven resultados. Trabajamos siempre para lo mismo. Si queremos ver el cambio, pues hay que hacer práctica efectiva y práctica bien buena, para que tengamos entonces un buen resultado con la familia, con los niños y con el personal del centro”.

Reconocimiento

Una de las subcategorías del significado de los participantes es el reconocimiento. Se pudo identificar esta subcategoría ya que en varias ocasiones los participantes mencionan que sus opiniones son tomadas en consideración y que también en varias ocasiones delegan en ellas. La mejor manera en que la líder educativa reconoció a sus participantes durante esta investigación fue compartiendo ideas o documentos y solicitando la opinión de los demás. De esta forma, reconocía el conocimiento de la persona y la hacía parte del proceso en la toma de decisiones.

Directora: “Yo trato mucho permitir la participación de todos los supervisores y consultarles. Y diseñé esto. Aquí los presento sometán recomendaciones y que se vean también que las recomendaciones de ellas están siendo incorporadas para validar, verdad. Para que se sientan que mira sí, mi punto de vista, mi recomendación está integrada en este documento y cuando ellos lo reciben como quien mira que bien, ahí está la pregunta que yo que yo sugerí”.

Directora: “Te mencioné, muy participativa, yo te invito a que ellos puedan expresar sus puntos de vistas o de experiencia. Que compartan cuáles son su sentir y sus dificultades. Los aspectos que le preocupan. Que de igual forma expresen tal vez los incomoda, que se asienten con tener que entregar unos documentos en una fecha específica porque tienen mucho trabajo”.

Otra forma que las participantes mencionaron que sentían el reconocimiento sobre el resto del personal era al delegar en ellas. La líder educativa observaba y reconocía el talento de liderazgo en unas más que en otras y le asignaban la labor de ser líder de grupo. Esta forma de reconocimiento no contaba con una gratificación monetaria pero aun así el personal valoraba el reconocimiento que le otorgaban y trabajaban horas extras de ser necesario por el compromiso que tenían al trabajar en equipo.

Maestra #4: “Yo siempre miro en la maestra y se lo digo y se lo comento a mi supervisora. Esta nena tiene mucho talento. Esta otra tiene mucho talento para esto”.

Maestra #4: “La supervisora lo sugiere. O sea, mira, ya veo que tú tienes tal potencial. ¿Tú crees que pueda apoyarnos como maestra líder del centro? Tú dices sí o no”.

Maestra #4: “Son más responsabilidades. Por ejemplo, que la última que se va para cerrar el centro tiene que ser la maestra líder. Es la que tiene la llave casi siempre del centro este, pues hay que estar pendiente. Maestra líder si cerraron la llave del agua, mira, cerraron la llave del agua, apagar los aires. Como que ese tipo de detallitos no todo el mundo le gusta tener una responsabilidad extra sin una paga”.

Esta decisión de delegación no causaba incomodidad entre el equipo de trabajo, sino que se podían dividir las tareas y de forma organizada cumplir con los requisitos necesarios. Incluso este reconocimiento inicia la próxima subcategoría que es la motivación del personal.

Motivación

Durante la investigación todos los participantes demostraron en una categoría o en otra su compromiso por laborar en equipo. Una de ellas hizo mención de que se sentía motivada cada año, a mejorar y destacó que el compromiso con la líder educativa y la disposición de ésta provocaba que cada año el personal mejorara las estrategias y se esforzara para que las actividades fueran mejores que el año anterior. El compromiso descrito por el personal al trabajar en equipo motivaba a realizar las metas establecidas y la confianza ofrecida por la líder educativa permitía que las

maestras pusieran sus creatividades y sugerencias en práctica siempre y trabajar para el cumplimiento de las metas establecidas.

Maestra #4: “Este el trabajo en equipo también creo que tiene que ver mucho con la motivación. Este año o vamos a hacerlo mejor que el año pasado e hicimos esta actividad de Navidad para los nenes o tiene que quedar mejor que la del año pasado. Vamos a inventarnos esto, si eso es lo que hace este, motivar”.

Finalizando con la motivación y recapitulando los hallazgos obtenidos y las categorías y subcategorías surgidas podemos decir que las mismas están muy vinculadas con el marco teórico. En este capítulo pudimos identificar las prácticas de liderazgo de equipo en un centro único de educación preescolar. Los hallazgos de la investigación nos permitieron identificar cómo la líder educativa ejerce las diversas prácticas de liderazgo en equipo y cuáles fueron sus retos y logros al trabajar en equipo. Las respuestas obtenidas durante las entrevistas se subdividieron en las cinco categorías anteriormente descritas.

En la primera categoría se resaltó la importancia del trabajo en equipo al matizar la importancia de respetar las opiniones de los demás, trabajar de forma cooperativa, demostrar compromiso y responsabilidad por parte de todos los participantes. En la segunda, categoría se evidencia cómo la líder educativa mantiene un balance adecuado entre sus prácticas administrativas, didácticas y estratégicas. En la tercera categoría, se presentan los retos y desafíos que la líder educativa y su equipo de trabajo han enfrentado y maneras positivas para canalizar los mismos. La cuarta

categoría se resalta la necesidad de la comunicación efectiva y favorable que se establece entre el personal, el líder educativo y las familias. Por último, en la quinta categoría, se destaca la importancia del personal educativo y cómo la líder educativa reconoce y motiva a su personal para trabajar en equipo.

Porque yo Jehová soy tu Dios, quien te sostiene de tu mano derecha, y te dice: No temas, yo te ayudo. Isaías 41:13

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Introducción

Esta investigación tuvo como propósito describir las prácticas del liderazgo de equipo en un centro preescolar en Puerto Rico. Se pretendía conocer cómo la directora-líder de un centro preescolar ejerce el liderazgo administrativo, estratégico y didáctico para que los miembros de la organización trabajen en equipo hacia el logro de las metas institucionales. Además, se indagó en torno a cómo las prácticas de la directora-líder inciden en el desarrollo de un equipo de trabajo efectivo. Por otra parte, se identificaron los retos y logros más significativos de este proceso. Finalmente, nos interesó conocer el significado otorgan los participantes a las prácticas para promover el desarrollo de equipos efectivos.

Este capítulo está dividido en tres secciones, a saber: 1. Discusión de los hallazgos, que responden a las preguntas de investigación, 2. Implicaciones para el liderazgo educativo y 3. Recomendaciones. En la primera sección del capítulo, se discuten las conclusiones dando respuesta a las preguntas de investigación. En la segunda, se discuten las implicaciones que tienen este estudio para el liderazgo educativo. En la tercera, se ofrecen recomendaciones para los centros preescolares y para futuras investigaciones.

Discusión de los hallazgos

En esta sección, procederemos a la interpretación de los hallazgos obtenidos al abordar las preguntas de investigación planteadas en el estudio. Durante este proceso de interpretación, se buscó proporcionar respuestas claras y concisas a las preguntas de investigación, asegurando que estuvieran alineadas con los propósitos del estudio en cuestión.

Pregunta #1: ¿Cuáles son las prácticas del liderazgo administrativo, estratégico y didáctico que utiliza la directora-líder para promover el trabajo en equipo?

Esta pregunta de investigación permitió conocer cómo la directora-líder ejerce el liderazgo administrativo, estratégico y didáctico para que los miembros de la organización trabajen en equipo hacia el logro de las metas institucionales en un centro preescolar. Además, se indagó en torno a cómo las prácticas de la directora-líder inciden en el desarrollo de un equipo de trabajo efectivo. Durante el proceso pude como investigadora observar que la directora-líder aplicaba muchas de las prácticas de liderazgo descritas en el Marco Teórico. También resalto la comunicación que mantenía la directora-líder con sus empleados, en este caso las maestras quienes fueron las participantes de esta investigación.

Al analizar los hallazgos encontré que las prácticas ejercidas por la directora-líder se relacionaban mucho con el Ciclo de Vida de una Colaboración descrito por Rubin en el marco teórico. Según Rubin (2009) el propósito del Ciclo de Vida de una Colaboración es “desarrollar herramientas con las que podamos planificar colaboraciones exitosas y evaluar el estado, las fortalezas, las necesidades, los

próximos pasos y los plazos de las colaboraciones existentes” (p. 45). El Ciclo está descrito mediante preguntas que debe realizarse el líder y está compuesto por catorce fases: colaborar, resultados, investigación, miembros, reclutar, estructuras de líderes, desarrollar un plan de acción, comenzar con éxito, construir vínculos entre socios, celebrar éxitos, evaluar, rendir cuenta, realizar los cambio y renovar la misión. Para llevar a cabo este ciclo se deben poner en práctica las dimensiones de liderazgo. En esta investigación trabajamos con las siguientes tres dimensiones: administrativa, didáctica y estratégica.

Dimensión Administrativa

La primera dimensión que estaremos discutiendo será la **dimensión administrativa**. En el marco teórico se señala que “el liderazgo administrativo implica maximizar la capacidad del equipo para desarrollar y sostener una organización de la primera infancia con funciones de liderazgo tanto operativas como estratégicas” (Abel, 2016 p.2). Teniendo esto en cuenta la investigación evidenció que todos los participantes coincidieron en que la directora-líder era muy accesible y dispuesta a atender a sus maestras. Este hallazgo no se aleja de lo presentado anteriormente en el marco teórico. Pues uno de los artículos presentadas en el marco teórico originado por Arzola (2016), resalta la importancia de que la directora-líder no esté aislada del contexto escolar, que sus prácticas vayan acordes con sus valores y que su poder sea ejercido con el propósito de ayudar y fomentar la cooperación entre todos. Esta cooperación también se demuestra al reconocer que la directora-líder no tiene toda la información y que el equipo de trabajo es una pieza clave de aprendizaje.

Durante la investigación los participantes coinciden al expresar que la manera en que se sienten involucrados en la toma de decisiones ya sea para el desarrollo de las actividades o para cotejo de la información, es que la misma se realiza de forma organizada y que en muchas ocasiones son tomados en consideración en las opiniones de los demás. Las maestras participantes sienten la confianza de solicitar reuniones con la directora-líder y ella a su vez muestra flexibilidad para proveerle este espacio a su equipo de trabajo. Inclusive la directora-líder ha fomentado que se identifiquen maestras líderes para colaborar en los diferentes salones preescolares para resolver situaciones y realizar reuniones entre los equipos. Esta dinámica ha sido un aspecto positivo ya que todas mantienen un respeto por esta decisión y muchas se esfuerzan por ofrecer lo máximo y colaborar como un equipo eficaz. También se resaltó en los hallazgos que la directora-líder es organizada y calendariza reuniones para mantenerse al tanto de lo que acontece en los escenarios preescolares.

Según Rubin “la directora-líder establece los requisitos y promueve mediante el monitoreo la labor realizada en equipo entre su personal de trabajo” (Rubin, 2009, p.51). Dentro de la organización que establece el líder una de las maneras de mantener organizado al personal es estableciendo fechas límites para cumplir con las metas y compartir correos electrónicos para ofrecer seguimiento y recomendaciones con el personal. En este caso, algunas maestras participantes mencionan que los correos electrónicos son claros y que se sienten organizadas con las fechas establecidas. Sin embargo, expresan que en ocasiones ocurren cambios repentinos en los cuales a último minuto deben modificar lo establecido, por tal razón, quisieran que se les

notificara con anticipación las decisiones para poder reprogramarse. Aun así, las maestras pueden compartir su pensar y se sienten apoyadas en el proceso.

Sin embargo, a pesar de tanta organización, algo que me sorprendió durante la investigación fue que ninguna de las participantes pudo verbalizar en la entrevista la misión y visión de la empresa educativa. Aunque todas sabían cuáles eran las metas a largo y corto plazo, solo una participante pudo mencionar vagamente cual era la visión del centro preescolar. Creo que poder verbalizar la misión y visión es algo fundamental para todos los empleados porque así conocen con claridad el propósito fundamental de la organización.

Otro hallazgo que surgió durante las entrevistas fue que las participantes hicieron mención que hay una desconexión entre la directora-líder y el área de recursos humanos. Las maestras preescolares en varias ocasiones comentaron cómo han sentido poco apoyo por parte del área de recursos humanos, sin embargo, verbalizaron que por parte de la directora-líder las considera parte de su equipo de trabajo.

Dimensión Estratégica

La segunda dimensión contemplada en este estudio es la dimensión estratégica. En el liderazgo estratégico la directora-líder preescolar esta accesible a su equipo de trabajo, los felicita y comparte el éxito logrado entre todos, utiliza el diálogo como mecanismo de resolución de problemas y realiza reflexiones y análisis antes para tomar decisiones certeras. La directora-líder preescolar planifica y considera que cualquier situación inesperada es una oportunidad para transformar una necesidad en un éxito, ya que es una directora-líder con visión. “Con estas competencias

fundamentales, los dirigentes podrán maximizar su influencia de liderazgo dentro de una organización, así como ampliar esa influencia hacia el exterior para influir en todo el sistema de la primera infancia” (Abel, 2016 p.3).

Dentro de los hallazgos encontrados, la directora-líder mencionó que realiza un cuestionario para conocer las fortalezas y necesidades del personal educativo preescolar. Esto permite que la directora-líder pueda identificar los puntos de necesidad en el cual debe dirigir su atención para reforzar a la labor eficaz de su equipo. Me pareció muy significativo que la directora-líder cuenta además de con los supervisores, con un grupo de coaching los cuales trabajan de forma individualizada o en grupo con las maestras para fortalecer cualquier necesidad que estas presenten. Los coaching ofrecen apoyo al brindar estrategias para ambiente educativo preescolar y de esta forma colaborar con las maestras preescolares. De igual forma, la directora-líder identifica las fortalezas que tienen las maestras preescolares y las incluye en su agenda laboral. Así mismo, toma en consideración sus ideas y modifica sus objetivos según sean necesarios. Considero que, de acuerdo con lo expresado en las entrevistas, la dimensión estratégica en todo momento era reforzada por un trabajo en equipo. Este era un trabajo en equipo donde colaboran la directora-líder, las maestras preescolares, las supervisoras y las coaches.

Uno de los aspectos significativos en los cuales la directora-líder tuvo que implementar la dimensión estratégica fue ante los temblores ocurridos en Puerto Rico. Esta situación imprevista provocó modificaciones drásticas en la implementación del programa educativo preescolar. Ante esta situación, la directora-líder primero verificó cómo estaba el personal educativo preescolar y luego ofreció adiestramientos con

psicólogas y personal de apoyo para garantizar la estabilidad del personal. Así mismo, de forma estratégica implementó medidas para establecer vínculos con las familias al llevar a cabo visitas al hogar y desarrollar de esta forma la confianza de las familias y poder implementar una educación preescolar de calidad a pesar de los retos enfrentados por los temblores. Este proceso de interactuar con el personal educativo y las familias permitió que la empatía resaltara facilitando el inicio del servicio educativo preescolar luego de los temblores. Una vez más resalto cómo las prácticas de liderazgo descritas en los hallazgos ofrecen frutos positivos para el trabajo en equipo.

Dimensión Didáctica

La tercera, y última dimensión, que estaremos discutiendo es la dimensión didáctica. En esta dimensión la directora-líder y los participantes mencionaron en las entrevistas las diferentes prácticas didácticas ejercidas para monitorear el desarrollo y aprendizaje de los niños preescolares al igual que la forma en que la directora-líder monitorea los servicios educativos ofrecidos. La literatura señala que, en el área de dimensión didáctica, la directora-líder debe mantener “fidelidad a la filosofía curricular, evaluar el desarrollo y el aprendizaje de los niños, utilizar datos para la evaluación y optimizar el aprendizaje” (Abel, 2016 p. 4).

En los hallazgos de esta investigación se descubrió que en el programa preescolar se utiliza el sistema de avalúo *Gold Teaching Strategies* como programa para poder monitorear el progreso de los niños en las diversas etapas y aspectos del desarrollo. El sistema de avalúo *Gold Teaching Strategies* permite que las maestras preescolares realicen observaciones diarias y le adjudiquen un nivel según lo

observado y el criterio establecido. De esta forma, pueden monitorear el progreso de los niños preescolares y compartir el mismos con las familias y también establecer con ellas las próximas expectativas en el aprendizaje preescolar. Al igual que se menciona en el Marco Teórico la directora-líder monitorea y evalúa la labor de las maestras y el progreso de los niños preescolares al aplicar las prácticas de liderazgo didáctica. Carrión resalta en su artículo *El liderazgo del director escolar en tres escuelas enfoque* realizado en Puerto Rico que "...lo más importante es fomentar experiencias educativas que promuevan los valores necesarios para desarrollar estudiantes que contribuyan, de manera productiva, a la sociedad" (Carrión, 2017, p.15).

En los hallazgos las maestras participantes hacen mención que durante el año se establecen varios ciclos de evaluación de los niños, donde se recopila observaciones y luego según las mismas se adjudican niveles. La acción de la directora-líder coincide con la literatura en que el trabajar en equipo y monitorear el proceso facilita la estrategia que permite identificar las necesidades en el programa. "Kocolowski (2010) también afirma que, si bien el liderazgo es distribuido, promueve el compromiso de todas las partes a un objetivo común" (según Fonsén, 2019). Esta distribución se puede percibir al delegar en los supervisores y los maestros el recopilar la información necesaria y así mantener un buen monitoreo. En los hallazgos la directora-líder menciona que los supervisores monitorean el sistema de avalúo *Gold Teaching Strategies* de forma digital para garantizar que el mismo se ha completado y que las maestras preescolares están cumpliendo con sus funciones de avalúo correctamente. De igual forma, la directora-líder tiene acceso a esta información en la que los supervisores le notifican cualquier situación relacionada con el mismo.

Otra práctica de liderazgo didáctico que utiliza la directora-líder preescolar es el monitoreo de los cernimientos y los estadísticos mensuales. El personal educativo personal realiza cernimientos iniciales a los niños preescolares para conocer dónde se encuentra el niño en cada uno de los aspectos del desarrollo, de igual forma, estos cernimientos facilitan identificar rezagos que puedan presentar los niños al iniciar su educación en el programa preescolar. Con relación a los estadísticos mensuales la directora-líder utiliza el sistema de manejo de datos *ChildPlus* para monitorear la asistencia de los niños en cada uno de los salones y las altas y bajas que se presentan a nivel de programa. Durante las entrevistas los participantes coinciden en que el monitoreo de los cernimientos, el sistema que establece el progreso de los niños y el sistema de estadísticos permiten identificar las estrategias futuras a implementarse en los ambientes educativos y así poder esbozar los trabajos individualizados que se desarrollarán con cada uno de los niños preescolares.

En este momento, tanto en el Marco Teórico como en los hallazgos de esta investigación se puede evidenciar que el delegar y trabajar en equipo permite que se pueda distribuir diversas estrategias para obtener la información necesaria para cumplir con las metas. Según Heikka (2019) "el liderazgo distribuido es la creación y el desarrollo del significado compartido de la organización por parte de todos los miembros del personal" (Heikka, 2019, p 2). De esta forma, todos laboran hacia un mismo objetivo e identifican a su vez las necesidades que deben ser atendidas. Cabe señalar que dentro de estas necesidades está la necesidad de capacitación del personal educativo preescolar para atender de forma eficaz las particularidades de los niños. La directora-líder de esta investigación hace mención que en ocasiones ha

contratado recursos externos o utilizado el grupo de coaching educativos para capacitar a las maestras preescolares.

Podemos concluir que la implementación de las prácticas de liderazgo administrativo, estratégico y didáctico, han coincidido con la literatura revisada y con los hallazgos de esta investigación. Según Rubin (2009) “La directora-líder se asegura de hacer valioso a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, y toman decisiones en conjunto por el beneficio de la institución donde se involucra el desarrollo de la misión y objetivos, sin olvidar los intereses de cada uno del personal de la institución”. (p.49). De igual manera, se resalta que la buena organización, el colaborar tomando en consideración al personal y manteniendo un buen monitoreo del programa facilita en una forma positiva el proceso de enseñanza y aprendizaje y a su vez el trabajo en equipo a nivel preescolar.

Pregunta #2: ¿Qué retos enfrentó la directora- líder para desarrollar equipos de trabajo?

Durante la investigación realizada se pudo identificar una serie de retos que se presentaron mientras se desarrollaba el trabajo en equipo y como la directora-líder atendía los mismos. Uno de los retos presentados por la directora-líder fue la diversidad de generaciones. La directora-líder reconoce que en muchas ocasiones los recursos o las estrategias que anteriormente daban resultados en la actualidad son obsoletas y requieren movilizarse a algo más innovador. Es importante ir evolucionando y entendiendo que en muchas ocasiones el personal educativo está más actualizado con estrategias modernas que se puede implementar en los ambientes preescolares. El

reto de la diversidad generacional provoca que haya una necesidad de capacitación por parte del líder educativo y que se integren avances educativos y tecnológicos, a los procesos de enseñanza y aprendizaje preescolar. Durante los hallazgos los participantes coinciden en que compartir las opiniones de los demás permite conocer sobre nuevos temas y/o recursos.

Otro reto que enfrenta la directora-líder es la diversidad de puntos de vistas. En muchas ocasiones los conflictos que pueden ocurrir son por las diversas personalidades, tipos de crianzas y estilos de trabajos. Esta situación puede provocar resistencia entre un personal y otro, impidiendo un trabajo en equipo eficaz. Sin embargo, este reto la directora-líder del estudio lo maneja utilizando estrategias positivas. La directora-líder fomenta que esta diversidad de personalidades y estilos se utilice de forma positiva para implementar trabajos en equipos y resaltar las cualidades de liderazgo que ejercen las maestras preescolares. La directora-líder permite que se establezcan reuniones de equipo entre colegas y que incluso que se establezcan reuniones dirigidas por maestras encargadas para tomar decisiones o solucionar situaciones simples. La directora-líder siempre se mantiene informada de los acuerdos establecidos en estas reuniones y si es necesario interviene. Esta dinámica ha fomentado que las maestras se comuniquen entre ellas, mantengan una buena comunicación como equipo y establezcan delegaciones para cumplir con las metas establecidas por la directora-líder. Este aspecto no se aleja del Marco Teórico donde según Kogler (2016) "un clima de colaboración es aquel en el que los miembros pueden concentrarse en los problemas, escucharse, comprenderse, sentirse libres de asumir riesgos y estar dispuestos a compensarse unos a otros" (según citado en

Northouse, 2016). La validez de opiniones promueve que todos trabajen en equipo y evita resistencia ante los cambios.

Por otro lado, pero no menos importantes uno de los retos que puede enfrentar la directora-líder son los climáticos o pandémicos. Estos retos están fuera del control de la directora-líder ya que pueden ser repentinos, sin embargo, manteniendo una buena actitud ante la adversidad permite manejar el reto de forma estratégica. En esta investigación uno de los retos fue el desafío de los terremotos. Durante la entrevista los participantes pudieron mencionar que esta situación afectó el estilo laboral en los ambientes preescolares. Sin embargo, la directora-líder enfrentó el reto siendo empática con el equipo de trabajo, buscando personal de apoyo para garantizar que las maestras preescolares estuviesen emocionalmente estables, contactando a las familias a las cuales sirven y modificando el estilo de enseñanza y aprendizaje. Estas estrategias ayudaron a que se manejaran cualquier ansiedad y estrés que se presentara y a garantizar un ambiente positivo. De igual forma, mencionaron que establecer un plan estratégico ante situaciones emergentes es muy útil para atender situaciones imprevistas.

Pregunta #3: ¿Cuáles fueron los mayores logros de trabajar en equipo según la directora-líder y los maestros?

Aunque la directora-líder se encuentre con muchos retos la mayor satisfacción que puede tener es cuando reconoce los logros de trabajar en equipo. Durante esta investigación se pudo identificar como logros los aspectos educativos con los niños

preescolares, la buena comunicación con el equipo de trabajo y con las redes de apoyo que incluyen a las familias.

En los hallazgos de esta investigación las participantes hacen mención que constantemente se llevan a cabo evaluaciones para monitorear el progreso de los niños preescolares y cómo las maestras reflexionan sobre cuán exitosas fueron las experiencias de aprendizaje implementadas. También indican que mediante el trabajo en equipo cumplen con las metas establecidas y tanto las supervisoras como las maestras trabajan hacia un mismo objetivo.

La directora-líder de la investigación al igual que el resto de los participantes menciona que la capacitación y el apoyo por parte de los coaches ha sido una pieza clave para obtener logros y fortalecer el desempeño en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Los talleres y adiestramientos fortalecen que el proceso sea de enriquecimiento para el personal y a su vez sirva de fundamento para el trabajo en equipo. Cabe señalar que el ofrecer adiestramientos para el bienestar del personal incluso en momentos de desafíos como cuando ocurrieron los terremotos fue considerado un logro para fortalecer el manejo de ansiedad en el personal y mantener a los empleados saludables.

Considero que el logro más significativo de la directora-líder fue la comunicación eficaz con el equipo de trabajo. “Sin embargo, para comunicarse de manera efectiva, los directores deben desarrollar los medios para que los maestros se comuniquen entre ellos, deben ser accesibles para los maestros y deben mantener las líneas de comunicación abiertas para todo el personal” (Stronge, 2008, p.113). En los hallazgos

los participantes coinciden en la excelente relación que mantienen con la directora-líder y la accesibilidad que esta provee para atender situaciones y preocupaciones por parte de su equipo de trabajo. Este logro ha fomentado que las maestras trabajen como una “maquina engrasada” en la cual todos conocen cuáles son sus objetivos y trabajen en equipo hacia una misma meta. Cotton et al (2003) señalan que “los directores exitosos usan la comunicación para construir relaciones sólidas y se esfuerzan por mejorar sus propias habilidades de comunicación y escucha porque valoran los comentarios y las ideas que reciben” (según citado en Stronge, 2008).

Dentro de este contexto de comunicación la directora-líder promovía la confianza para delegar en otros y tomar decisiones en común manteniéndolo siempre informado. Pareció muy sorprendente cómo las maestras preescolares mencionaron que entre ellas había maestras líderes y que se respetaban entre ellas cuando realizaban reuniones o coordinaban actividades sin la presencia de un supervisor o la directora-líder. Bergman et al. (2012) afirman:

La función de liderazgo del equipo puede ser realizada por el líder formal del equipo y compartida por los miembros del equipo. El liderazgo compartido del equipo ocurre cuando los miembros adoptan un comportamiento de liderazgo para influir en otros y maximizar la efectividad de este. (p.365)

En el Marco Teórico, Fonsén también hace mención que en Finlandia el proceso de delegar y permitir a las maestras preescolares tomar este tipo de liderazgo fomenta el trabajo en equipo. “En el contexto finlandés, la ampliación de las áreas de

responsabilidad de los directores significa que los maestros preescolares también deben tener la responsabilidad de la dirección pedagógica” (Fonsén, 2020, p.2).

La directora-líder muestra confianza en su personal y utiliza varios medios para que esta comunicación en equipo sea efectiva. El uso de correos electrónicos y la disponibilidad presencial han sido las estrategias claves para fortalecer esta comunicación con el equipo de trabajo. Según Stronge, Richard y Catano (2008) “la buena comunicación implica el desarrollo de procesos de toma de decisiones compartidos que incorporen las opiniones de las partes interesadas, tanto interna como externamente” (según citado en Stronge, 2008).

Además, otro logro significativo fue la comunicación con las familias a las cuales sirven.

Fullan et al (2004) afirman:

Los altos niveles de participación de los padres tienen un efecto positivo en la efectividad del director, en otras palabras, los directores que se comunican con los padres y los miembros de la comunidad tienen más éxito que los directores que no lo hacen. (según citado en Stronge, 2008, p.115)

Las respuestas de las participantes coinciden con lo expresado en la literatura cuando indica que el mantener una buena comunicación con las familias fortalece el desarrollo del niño preescolar y a su vez se fomenta el trabajo en equipo extendiéndose el mismo hasta los hogares. Una investigación realizada en Puerto Rico Carrión (2017) menciona que para que el ambiente educativo sea uno exitoso debe haber un compromiso del

equipo de trabajo, esto incluye a los padres, la comunidad y la presencia de un director-líder en los procesos escolares.

En los hallazgos los participantes mencionan que realizan reuniones con las familias, visitas al hogar, discuten periódicamente el progreso de los niños, conversan sobre los resultados de los cernimientos y establecen metas para fortalecer su desarrollo. También han integrado una comunicación formal con las familias mediante el uso de correos electrónicos y hacen partícipes a las familias en actividades relacionadas con la educación de los niños.

Luego de determinar estos logros, se puede concluir que mantener una comunicación efectiva tanto con el personal educativo y con la familia fomenta el trabajo en equipo y un clima colaborativo en el ambiente preescolar.

Pregunta #4: ¿Qué significado otorgan los participantes a las prácticas para promover el desarrollo de equipos efectivos?

El último propósito de esta investigación era conocer el significado que otorgan los participantes a las prácticas para promover el desarrollo de equipos efectivos. A través de la literatura y los hallazgos hemos resaltado la importancia de las maestras y su colaboración en la aplicación de las prácticas de liderazgo para fortalecer el trabajo en equipo. La importancia de lo expresado radica en que el liderazgo no puede ser solo ejercido por el líder y luego esperar resultados exitosos. La unión la colaboración y el trabajo en equipo fortalece que se puedan implementar las prácticas de liderazgo y que la empresa funcione de forma cíclica para obtener las metas. Según Zaccaro et al., (2001) “el liderazgo ha sido descrito como el impulsor central de la efectividad del

equipo, influyendo en el equipo a través de cuatro conjuntos de procesos: cognitivo, motivacional, afectivo y de coordinación” (según citado en Northouse, 2016).

En los hallazgos surgieron dos categorías que resaltan el significado que otorgan los participantes a las prácticas y que promueven el desarrollo en equipo: el reconocimiento y la motivación. Durante la investigación se menciona que la directora-líder reconoce sus logros como el logro de todos. La directora-líder permite que las maestras opinen y brinden ideas para completar las metas y ella a su vez las implementa y las pone en práctica. Esto provoca que mayor cantidad de maestras quieran ser partícipes en el proceso y que la directora-líder reconozca las aportaciones de los demás. Esta humildad o empatía fomenta que el éxito sea todos. Rubin (2009) afirma:

La directora-líder se asegura de reconocer a su equipo de trabajo cuando tiene éxito en una meta alcanzada. Hace sentir importante y valorados a cada uno de los miembros del equipo. Los alienta a continuar laborando de forma exitosa y los considera una pieza clave para continuar alcanzando las expectativas de la institución. (p.51)

A la vez que reconoce que valorar las fortalezas de las maestras contribuye a que se motiven a seguir capacitándose y seguir adelante. El valorar la opinión de los demás motiva al personal a sentirse importante y compartir tareas de liderazgos en los diferentes salones preescolares. Y esto nuevamente no se aleja del Marco Teórico donde se expone cómo en Finlandia recomiendan que esta visión de reconocimiento y motivación se comparta con otros líderes para a su vez ampliar las perspectivas de

liderazgo. La investigación descrita en Finlandia comparte la siguiente recomendación: “Necesitamos líderes y profesores con cualificación pedagógica que puedan compartir la visión de la pedagogía de alta calidad” (Fonsén, 2019, p.214).

Emerge del estudio que la directora comparte documentos, delega entre los maestros, identifica líderes en su equipo y valora las opiniones de los demás. No se identificó gratificación monetaria y sí un compromiso genuino por parte de su equipo de trabajo para cumplir con las metas establecidas.

Pregunta central: ¿Cómo ejerce el liderazgo de equipo el líder educativo en un centro preescolar?

Mediante las entrevistas realizadas durante el trayecto de esta investigación se pudo identificar muchas practicas positivas en las cuales se resaltan la importancia del trabajo en equipo en un ambiente preescolar. Puedo decir que en varias ocasiones la directora-líder se mostró humilde, organizada, comprometida y responsable, siendo estas unas de las muchas cualidades que describen a un líder educativo. La forma empática y cooperadora en la cual la directora-líder integra a las maestras preescolares crea un ambiente positivo y un clima colaborativo. Según Parker (1990) “los equipos organizacionales efectivos conducen a muchos resultados deseables, como una mayor productividad, un uso más efectivo de los recursos, mejores decisiones, resolución de problemas, productos, servicios de mejor calidad y una mayor innovación y creatividad” (según citado en Northouse, 2016). Sin duda alguna los hallazgos resaltan la importancia de mantener un balance adecuado en las prácticas de liderazgo,

especialmente en las que se atendieron en esta investigación: administrativa, didáctica y estratégica.

Durante la investigación, se evidenció que el manejo de retos y desafíos en conjunto con las maestras preescolares provocaba que la directora-líder fuera creando líderes en los diferentes escenarios que a su vez servían de fuente de apoyo para atender los retos que se presentaban. Manejar las circunstancias de forma tan positiva provocaba que los retos se convirtieran en logros y que estos logros crearan un equipo de trabajo eficaz.

Considero que la estrategia principal para obtener el éxito al ejercer liderazgo por parte de la directora-líder preescolar fue la comunicación. La comunicación permitió que se abrieran canales para conocer las diversas opiniones e ideas. Permitted la innovación al descubrir nuevos avances, al igual que sirvió de ente de apoyo, entre unos y otros en el momento de capacitarse. La accesibilidad que describieron las participantes por parte de la directora-líder creó un vínculo de confianza y propició el desarrollo en muchas maestras preescolares. Además, sirvió de ejemplo para el personal educativo para crear esos lazos con las familias a las cuales ofrecen los servicios.

Por último, el trabajo en equipo efectivo es considerado como un conjunto de características que hacen que sea posible ver la cohesión en un grupo, en las cuales se distingue la participación, la comunicación abierta, la toma de decisiones, el uso eficiente de las ideas y el compromiso unificado hacia una meta. En la investigación se pudo percibir que la humildad que ejerce la directora-líder al reconocer el éxito de todos

permitió crear una motivación en las maestras para fortalecer el trabajo en equipo. De esta forma, se fomentó la colaboración de forma voluntaria, así como la motivación para desarrollarse personal y profesionalmente para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje en los ambientes preescolares.

Implicaciones para el liderazgo educativo

Este estudio ha revelado diversas implicaciones que tienen un impacto significativo en el ejercicio del liderazgo educativo en el ámbito preescolar. Estas implicaciones se derivan directamente de los hallazgos obtenidos en la investigación y están dirigidas a abordar las tres áreas principales del liderazgo organizacional discutidas en este estudio: administrativa, didáctica y estratégica.

Liderazgo administrativo:

1. Establecer prácticas de liderazgo apropiadas manteniendo un balance en cada una de las dimensiones permite obtener éxito en el liderazgo de la organización.
2. Fomentar una buena relación entre el área educativa y el área de recursos humanos para poder aplicar las prácticas de liderazgo de forma exitosa, esto es imperativo.
3. Capacitar al personal de la organización sobre la misión y visión del centro para así fundamentar el proceso educativo bajo una misma filosofía y poder desarrollar las metas establecidas.

4. Ser accesible ante el personal permite crear un núcleo de confianza en el equipo de trabajo que facilita atender las preocupaciones y escuchar las sugerencias.

Liderazgo estratégico:

5. Valorizar las ideas y sugerencias del personal educativo permite el desarrollo de un interés genuino en ser parte del equipo de trabajo, en el cual se puede delegar y modificar acciones para garantizar el interés de todos en el logro de las metas.
6. Mantenerse actualizado sobre los avances educativos y tecnológicos facilita ir evolucionando y entendiendo que en muchas ocasiones el personal educativo está más actualizado con los aspectos modernos que se puede implementar en los ambientes preescolares.
7. Crear planes estratégicos ante desafíos emergentes que pueden surgir promueve la proactividad de la organización educativa.
8. Integrar a las familias y las redes de apoyo en los procesos y servicios educativos ofrecidos permite una ampliación y variedad de recursos para trabajar en equipo.

Liderazgo didáctico:

9. Monitorear el proceso de los niños preescolares permite identificar las necesidades en el programa y planificar como atender las mismas para fortalecer el aprendizaje.

10. Mantener una buena comunicación como equipo y establecer delegaciones para cumplir con las metas establecidas por la directora-líder permite que surjan nuevos líderes educativos.
11. Establecer una comunicación efectiva fomenta el trabajo en equipo y propicia un clima colaborativo.
12. Reconocer el trabajo de los demás amplía las perspectivas de liderazgo.
13. Valorar la opinión de los otros motiva al personal a sentirse importante y a compartir tareas de liderazgos en los diferentes salones preescolares.
14. Reconocer el éxito de todos facilita la creación de un ambiente de colaboración entre las maestras que fortalece el trabajo en equipo.
15. Motivar al personal a involucrarse en las prácticas de liderazgo fomenta un deseo y compromiso por laborar en equipo.

Recomendaciones

En esta sección, se ofrecen recomendaciones derivadas de los hallazgos de esta investigación dirigidas a la administración de centros preescolares. Además, se presentan sugerencias para investigaciones futuras que puedan ampliar el conocimiento en este campo, proporcionando así una base sólida para la mejora continua de la práctica educativa en entornos preescolares.

Recomendaciones para los centros preescolares

1. Capacitar al personal sobre la misión y visión del centro para así fundamentar el proceso educativo bajo una misma filosofía y poder desarrollar las metas establecidas.
2. Ofrecer charlas y adiestramientos sobre las diversas formas de implementar las prácticas de liderazgo para los líderes y maestros de centros preescolares.
3. Expandir las estrategias de comunicación con el personal educativo más allá del correo electrónico, integrando recursos tecnológicos innovadores para mantener la comunicación continua y realizar reuniones que requieran prioridad utilizando CANVAS, TEAMS, ZOOM u otras plataformas que se establezcan en la compañía. Mantener evidencia de las minutas o conservar las grabaciones de las reuniones como un récord anecdótico.
4. Redactar un Informe anual de logros el cual sea publicado y compartido con todos los empleados. En el mismo se puede resaltar el progreso educativo alcanzado y los logros obtenidos por los empleados. De igual forma debe mencionar los retos presentados durante el año y las estrategias utilizadas para alcanzar las metas del programa. En el documento se debe reconocer el personal y los grupos educativos debe ser inclusivo y compartir imágenes de actividades realizadas durante el año. De esta forma se puede comparar los retos previos, así como los avances que ha alcanzado el centro al igual que sirve de motivación para todos los empleados y personal educativo.
5. Establecer acuerdos colaborativos con universidades para ofrecer educación continua tanto para el líder-educativo, como para el personal de recursos

humanos y el personal educativo para que reciban capacitaciones virtuales grupales o de forma independiente a través de módulos según la disposición del tiempo. Establecer de esta forma un número de créditos que todo el personal debe completar anualmente seleccionando los cursos que desea tomar entre los módulos ofreciendo así flexibilidad en el manejo del tiempo que disponen. Estos cursos pueden estar relacionados con temas como avalúo, planificación, currículo, liderazgo, supervisión, estadísticos, desarrollo de los niños, autismo, inclusión, motivación laboral, trabajo en equipo, manejo de estrés, entre otros. No menos importante, estos cursos deben incluir las diferentes dimensiones del liderazgo para mantener actualizados a todo el personal sobre estas áreas de desarrollo.

6. Definir unas fechas mensuales o cada dos meses en las cuales se pueda reunir todo el personal educativo junto al director-líder que facilite el escuchar la opinión de los empleados y conocer sus ideas, inquietudes y propuestas. Las reuniones deben coordinarse de forma estratégica donde se discuta únicamente el tema que se presenta en cada reunión. Estas reuniones son una oportunidad para el personal sentirse incluido y el director-líder establecer sus prácticas de liderazgo de forma eficiente. Entre los temas que se pueden integrar para la conferencia son los siguientes: Desarrollo personal, salud y seguridad, disciplina proactiva, tecnología, materiales y recursos, facilidades, certificaciones y capacitaciones, mantenimiento, inclusión, sistemas de avalúo, incentivos, entre otros. De esta forma, el personal se sentirá escuchado y el líder-educativo puede establecer nuevas metas de forma estratégica.

Recomendaciones para futuras investigaciones

1. Se recomienda realizar estudios para conocer desde la perspectiva de las familias preescolares cómo las prácticas del liderazgo educativo implementadas por la directora-líder influyen en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los niños preescolares.
2. Se recomienda realizar estudios para conocer de qué forma el área de Recursos Humanos contribuye a la implementación de prácticas de liderazgo en el área educativa de los escenarios preescolares en Puerto Rico.
3. Se recomienda realizar estudios para conocer cuáles son las prácticas de liderazgo que utiliza un líder educativo en otros países para fortalecer el trabajo en equipo, y de esa forma crear un contraste con los hallazgos de Puerto Rico.
4. Se recomienda hacer una investigación para conocer cuántos líderes educativos a nivel preescolar pertenecientes al área metro o rural han sido capacitados sobre las diversas prácticas de liderazgo educativo.

Reflexión de la investigadora

A través de los años como maestra y supervisora preescolar pude evidenciar con mi experiencia, como el trabajar en equipo mejora el proceso educativo de enseñanza y aprendizaje en los niños preescolares. El destacar las prácticas de liderazgo en esta investigación permite confirmar que el trabajo en equipo promueve resultados positivos inclusive en las áreas administrativas.

Como investigadora disfrute el proceso de coincidir durante la investigación con un escenario educativo que estuviera bastante alineado al Marco Teórico de esta investigación. Eso me permitió comparar junto con la literatura y pasadas investigaciones que se relacionan con el tema y sustentan que las prácticas de liderazgo educativo realizadas por el líder educativo fomentan el trabajo en equipo en escenarios de nivel preescolar. En adición, fue gratificante contar durante la investigación con participantes que demostraron mucha disposición en contribuir en el estudio de caso y demostraron mucho interés en compartir información valiosa y responder a todas las preguntas realizadas durante las entrevistas.

Me siento orgullosa de poder aportar a la educación con diversas estrategias de liderazgo para fomentar el trabajo en equipo. Espero que este estudio que fue realizado con mucho esfuerzo y dedicación sirva para educaciones continuas y permita ser el comienzo de nuevas investigaciones que contribuyan positivamente a la educación en el nivel preescolar y en el Liderazgo en Organizaciones Educativas.

Referencias

- Acosta Ramos, J. (2000). *Modelos, enfoques y estrategias de supervisión* (2da ed. rev.). Publicaciones Yuquiyú.
- Alertan por consecuencias ante cierre de escuela en Puerto Rico. (11 de abril de 2018). *Excelsior*. <https://www.excelsior.com.mx/global/alertan-por-consecuencias-ante-cierre-de-escuelas-en-puerto-rico/1231958>
- Arzola, D. (2016). El trabajo directivo en educación primaria: liderazgo, procesos participativos y democracia escolar. *Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, (3).
<https://www.rediech.org/ojs/2017/index.php/recie/article/view/210/300>
- Bennis, W., & Nanus, B. (2001). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Paidós.
- Bisoux, T. (2005, septiembre). What makes leaders great? *BizEd Magazine*, 40-45.
<https://bized.aacsb.edu/articles/2005/september/what-makes-leaders-great>
- Bonilla, A. (2006). 10 Don'ts of successful school leadership. *Principal Leadership*, 6(7), 40-43.
- Carrion, J. (2017). El liderazgo del director escolar en tres escuelas enfoque. *Revista Pedagogía*, (48). <http://revistapedagogia.uprrp.edu/?p=975>
- Castillo Ortiz, A. (2002). Análisis crítico del libro Modelos, enfoques y estrategias de supervisión, Segunda edición revisada, del Dr. José Acosta Ramos. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, (17).
<https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16340>

Castillo Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, (20).

<https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16262>

Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill.

Comienza el año escolar con críticas por falta de maestros y medios. (13 de agosto de 2018). *Primera Hora*. <https://www.primerahora.com/noticias/puerto-rico/nota/comienzaelanoescolarconcriticasporfaltademaestrosymedios-1297177/>

Conley, D. T., & Goldman, P. (1994). *Facilitative leadership: How principals lead without dominating*. Oregon School Study Council (ED 379728). ERIC.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED379728.pdf>

Corbin, J., & Strauss, A. (2007). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). SAGE.

Cortés Mejías, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales* (Cr), 4(106), 203-214.

<https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>

Council of Chief State School Officers. (2008). *Interstate School Leaders Licensure Consortium Standard*. (ISLLC). National Policy Board for Educational Administration.

Council of Chief State School Officers. (2011). *Educational leadership policy standards: ISLLC 2011*. As Adopted by the National Policy Board for Educational Administration. Council of Chief State School Officers.

Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (3rd ed.). Merrill Prentice Hall.

Cruz, N. (2001). El impacto de la tecnología en el ámbito educativo: Perspectiva de cambio para el administrador. *Cuaderno de Investigación en la Educación* (16).
<https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16347>

Directores escolares piden más poderes para supervisar a maestros. (23 de septiembre de 2014). *El Nuevo Día*.
<http://www.elnuevodia.com/noticias/locales/nota/directoresescolarespidenmaspoderesparasupervisaramaestros-1860350/>

Fonsén, E. (2020). Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education. *Sage Journals*. <https://doi.org/10.1177/1741143220962105>

Fonsén, E. (2019). Sustainable Pedagogical Leadership in Finnish Early Childhood Education (ECE): An Evaluation by ECE Professionals. *Early Childhood Education Journal*. (48).
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1741143220962105>

Gantt, H. (1911). *Work, wages, and profits*. The Engineering Magazine.

Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. La Muralla.

Graham, P. (1995). *Mary Parker Follet: Prophet of management, A celebration of writings from 1920*. Harvard Business School Press Classic.

Heikka, J. (2019). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. *International Journal of Leadership in Education*.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603124.2019.1623923>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010).

Metodología de la investigación (5ta. ed.). Mc Graw Hill.

Instituto de Investigación de Ciencias de la Conducta, Universidad de Puerto Rico.

¿*Quiénes dirigen las escuelas públicas en Puerto Rico?* (mayo, 2010).

Fundación Flamboyán.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). Las lecciones del pasado y del futuro. En W.

Bennis, G. Spreitzer, & T. Cummings (Eds.), *El futuro del liderazgo: Los*

pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores de mañana (pp.

93-103). Deusto.

Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, Ley Núm. 85 del 29 de marzo de 2018,

(Según enmendada). <https://www.de.pr.gov/wp-content/uploads/2019/03/ley-85->

[2018-enmendada.pdf](https://www.de.pr.gov/wp-content/uploads/2019/03/ley-85-2018-enmendada.pdf)

López, J., De la Garza, M., & Zavala, M. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación

y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Revista*

Innovar, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>

López, K. (2017). Más de 22,000 estudiantes se dieron de baja antes de acabar el

semestre. *El Nuevo Día*.

<https://www.elnuevodia.com/noticias/locales/nota/masde22000estudiantessedier>

[ondebajaantesdeacabarelsemestre-2385903/](https://www.elnuevodia.com/noticias/locales/nota/masde22000estudiantessedierondebajaantesdeacabarelsemestre-2385903/)

López, K. (2018). Aún no llegan todos los maestros a los planteles. *El Nuevo Día*.

<https://www.elnuevodia.com/noticias/locales/nota/aunnollegantodoslosmaestrosa>

[losplanteles-2442814/](https://www.elnuevodia.com/noticias/locales/nota/aunnollegantodoslosmaestrosalosplanteles-2442814/)

- Lucca, N., & Berríos, R. (2009). *Investigación cualitativa en educación y ciencias sociales*. Publicaciones Puertorriqueñas.
- Martínez, L., & Torrech, L. (2010). *Juego, investigo, descubro y aprendo*. Ediciones SM.
- Maxcy, S. (1991). *Educational leadership a critical pragmatic perspective*. Bergin & Garvey.
- Mayo, E. (1959). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Galatea Nueva Visión.
- McEwan, E. K. (1998). *Seven steps to effective instructional leadership*. Corwin Press.
- Northouse, P. (2016). *Leadership theory and practice* (7ma ed.). SAGE.
- Office of Head Start. (2015). *El marco de Head Start sobre los resultados del aprendizaje temprano de los niños: Desde el nacimiento hasta los cinco años*. U.S. Department of Health and Human Services, Administration for Children and Families. <https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/sites/default/files/pdf/elof-ohs-framework-es.pdf>
- Ramos, I. (2005). Liderazgo didáctico. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, (20). <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16261/13809>
- Ramos, I., Santos, M., Salgado, A., Torres, N., & Díaz, N. (1997). Estilo de liderazgo preferido por las maestras de la Escuela de la Comunidad del nivel elemental del Distrito Escolar de Vega Baja. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, (11). <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16453/13997>
- Rubin, H. (2009). *Collaborative Leadership*. (2nd ed.). Corwin
- Smith, W. F., & Andrews, R. L. (1989). *Instructional leadership: How principals make a difference*. ASCD.

Snow, J., Navarro, A. & Morales, Z. (1996). Evaluación de la estrategia educativa utilizada en Head Start de la New York Foundling Hospital con padres de niños(as) de edad preescolar para promover su crecimiento y desarrollo integral. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, (10).

<https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16441>

Vázquez, D. (2009). El director de escuela del siglo XXI en Puerto Rico: El líder transformador. *Revista Paideia*, 4(1). <http://paideia.uprrp.edu/wp-content/uploads/2013/11/El-director-de-escuela-del-siglo-XXI-en-Puerto-Rico1.pdf>

Vygotsky, L. (1987). *Pensamiento y lenguaje*. Editorial La Pléyade.

Westbrook, R. (1993). *John Dewey*. UNESCO. (Publicado originalmente en *Prospects: The Quarterly Review of Comparative Education*, 23(1\2), 277-91, 1993).

<http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/deweye.PDF>

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis and interpretation*. Sage.

APÉNDICE A

HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GRADUADOS
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS, FACULTAD DE EDUCACIÓN

Hoja de Consentimiento Informado

Liderazgo de equipo en un centro único de educación preescolar:

Estudio de caso

Usted ha sido invitado* a participar en una investigación sobre Liderazgo de equipo en un centro único de educación preescolar: Estudio de caso. Esta investigación es realizada por Ángela M. Figueroa Rivera, estudiante graduada a nivel doctoral en el área de Liderazgo en Organizaciones Educativas (LOE) en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

El propósito de la investigación será describir las prácticas del liderazgo de equipo en un centro preescolar de Puerto Rico. Nuestro interés es conocer cómo el líder ejerce el liderazgo administrativo, estratégico y didáctico para que los miembros de la organización trabajen en equipo hacia el logro de las metas institucionales. Además, deseamos indagar en torno a cómo las prácticas del líder educativo inciden en el desarrollo de un equipo de trabajo efectivo. Nos proponemos, por otra parte, identificar los retos y logros más significativos de este proceso. Finalmente, qué significado otorgan los participantes a las prácticas para promover el desarrollo de equipos efectivos.

Usted fue seleccionado para participar en esta investigación ya que sus experiencias pueden ser muy útiles para esta investigación y cumple con los siguientes criterios: a) estar adscrito a un programa preescolar en Puerto Rico, b) tener disposición para participar, c) considerar que en su centro trabaja efectivamente en equipo, (d) el director-líder participante tiene cinco años o más de experiencia, y (e) los educadores participantes tienen tres años o más de experiencia laborando en salones preescolares de un programa en Puerto Rico. Se espera contar con la participación de un director-líder y cuatro educadores preescolares.

Si acepta participar en esta investigación, se le solicitará que conteste una serie de preguntas mediante una entrevista semi estructurada, la cual será grabada. La misma será grabada mediante el uso de una plataforma virtual a la cual usted esté inscrito y una grabadora de audio digital para luego ser transcrita por la investigadora. La entrevista pudiera tener una duración de una hora y 30 minutos aproximadamente. De usted aceptar participar de esta investigación, estaría consintiendo que se le cite “ad verbatim”

en el documento. Se espera que la entrevista fluya naturalmente sin perder la perspectiva de la investigación.

Riesgos y beneficios

Los riesgos que conlleva la investigación son mínimos, solo tiempo al responder preguntas o incomodidad al ser grabado. Cabe la posibilidad que el participante necesite bajar alguna aplicación o programa, la programación puede que indique cargos adicionales por el consumo de datos móviles, conexión de internet o el espacio en el dispositivo del participante. Por otro lado, los beneficios de la investigación son identificar las estrategias que utilizan los directores y los maestros para trabajar en equipo.

Confidencialidad

Se mantendrá confidencialidad del participante y será protegido mediante el uso de un seudónimo para proteger a los participantes. Toda información adquirida será utilizada con fines educativos. Solo la investigadora y los miembros del Comité de esta investigación tendrán acceso a la información obtenida.

Dado a que se estará llevando una entrevista con el uso de una plataforma virtual y grabación en audio de la misma, usted deberá asegurar que durante la entrevista se encuentra en un lugar que le permita mantener confidencialidad y libre de ruidos que pudieran afectar el registro exacto de lo expresado en los procesos de transcripciones realizadas. De igual forma la investigadora se encontrará rigiéndose por los mismos criterios.

Solamente esta investigadora y los miembros del Comité de esta investigación tendrán acceso a los datos crudos de la investigación, garantizando así con el propósito de fines educativos. Los datos recopilados mediante transcripciones, grabaciones y documentos revisados serán almacenados en una computadora con código secreto por un término de tres años y luego serán destruidos. Se procederá a triturar cualquier material impreso y borrar los datos almacenados en la computadora.

Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a la investigadora los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento. Los resultados de esta investigación pudieran ser publicados en revistas profesionales y presentados en congresos académicos vinculados con el tema.

Advertencia: La información que maneje en la computadora o dispositivo que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido como un familiar, patrono,

hackers, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, el dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe por internet.

Derechos

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho a abstenerse de participar. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Si por alguna razón desea finalizar la participación realizada de forma virtual solo debe cerrar la pantalla para finalizar la conexión.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con Ángela Figueroa al 787-661-6418.

Su firma en este documento significa que ha decidido participar después de haber leído y discutido la información presentada en esta hoja de consentimiento y a su vez autoriza al uso de grabación en video o audio para uso de la investigación.

_____	_____	_____
Nombre del participante	Firma del participante	Fecha

He discutido el contenido de esta hoja de consentimiento y explicado los riesgos y beneficios del estudio.

<u>Ángela M. Figueroa Rivera</u>	_____	_____
Nombre de la investigadora	Firma de la investigadora	Fecha

APÉNDICE B

HOJA DE PRESENTACIÓN AL DIRECTOR

21 de noviembre de 2020

Estimado/a director/a:

Me place saludarle y expresarle mis mejores deseos para usted.

Mi nombre es Ángela M. Figueroa Rivera, soy estudiante doctoral de la Facultad de Educación de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Me encuentro en la etapa final de mis estudios, la cual requiere que realice una investigación. Para cumplir con esta meta he elegido realizar mi investigación en el siguiente tema: Liderazgo de equipo en un centro único de educación preescolar: Estudio de caso.

Para llevar a cabo la investigación su participación es de suma importancia, por esta razón pido su colaboración. La investigación incluye una entrevista semi estructurada, la cual será grabada en audio para facilitar la recopilación de la información. Adjunto entregó una hoja de consentimiento la cual debe completar para poder participar de esta investigación. Si tiene alguna duda o pregunta sobre la investigación, déjeme saberla para clarificar la misma. Es importante que sepa que su participación es completamente voluntaria y tiene derecho a abstenerse de participar.

Espero contar con su participación.

Cordialmente,

Ángela M. Figueroa Rivera

787-662-6419

E-mail: figue1698@gmail.com

APÉNDICE D

CERTIFICADO DE CITI PROGRAM

Porque yo Jehova

ayudo. Isaias 41:13



Completion Date 09-May-2020
Expiration Date 08-May-2025
Record ID 36560438

This is to certify that:

Angela Figueroa

Has completed the following CITI Program course:

**Investigaciones psicológicas, sociales o educativas
Investigaciones psicológicas, sociales o educativas con
seres humanos
1 - Stage 1**

(Curriculum Group)
(Course Learner Group)
(Stage)

Under requirements set by:

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

CITI
Collaborative Institutional Training Initiative

Not valid for renewal of certification through CME. Do not use for TransCelerate mutual recognition (see Completion Report).

Verify at www.citiprogram.org/verify/?w35c49abc-25fa-4561-9c06-71d84425babb-36560438

APÉNDICE E
PROTOCOLO DE PREGUNTAS

Protocolo de Preguntas para el director-líder

LIDERAZGO DE EQUIPO EN UN CENTRO ÚNICO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR:	
ESTUDIO DE CASO	
Preguntas de Investigación	Preguntas de entrevistas al director-líder participante
<p><u>Pregunta Central:</u></p> <p>¿Cómo ejerce el liderazgo de equipo el director-líder de un centro preescolar?</p>	<p>Director-líder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántos años lleva laborando como director (a) del centro? 2. Describa qué lo motivó a ejercer como líder educativo en un centro preescolar. 3. ¿Cuántos niños y equipo de trabajo tiene a su cargo? 4. ¿Cuál es la visión de la escuela y cómo se desarrolló? 5. ¿Cuál es la misión de la escuela y cómo se desarrolló? 6. Basado en su experiencia, ¿Cómo usted define el liderazgo de equipo efectivo? 7. ¿Qué características considera debe tener un líder educativo para promover el liderazgo de equipo? 8. ¿Cómo usted involucra a los diferentes grupos de interés en los procesos de la institución? 9. ¿Qué asuntos institucionales se atienden en equipos de trabajo? 10. ¿Cómo se da el proceso de comunicación entre el personal del centro, los equipos de trabajo y la comunidad? 11. Describa el ambiente que permea en los equipos de trabajo y en el centro en general. 12. ¿Qué estrategias usted utiliza para iniciar, desarrollar y mantener equipos de trabajo efectivo?
<p>¿Cuáles son las prácticas del liderazgo administrativo, estratégico y didáctico que utiliza el director-líder para promover el trabajo en equipo?</p>	<p>Director-líder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describa qué usted hace como líder administrador para promover el liderazgo de equipo. 2. Describa qué usted hace como líder estratégico para promover el liderazgo de equipo. 3. Describa qué usted hace como líder didáctico para promover el liderazgo de equipo. 4. ¿Cuáles considera han sido las prácticas más exitosas al trabajar en equipo?

<p>¿Qué retos enfrentó el director-líder para desarrollar equipos de trabajo?</p>	<p>Director-líder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles han sido los retos más significativos al trabajar en equipo?
<p>¿Cuáles fueron los mayores logros de trabajar en equipo según el director-líder y los maestros?</p>	<p>Director-líder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles han sido los mayores logros de trabajar en equipo?
<p>¿Qué significado otorgan los participantes a las prácticas de liderazgo para promover el desarrollo de equipos efectivos?</p>	<p>Director-líder:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué significado tienen para usted las prácticas del liderazgo en equipo en el nivel preescolar?

Protocolo de Preguntas para las maestras

LIDERAZGO DE EQUIPO EN UN CENTRO ÚNICO DE EDUCACIÓN PREESCOLAR:	
ESTUDIO DE CASO	
Preguntas de Investigación	Preguntas de entrevistas a los maestros (a) participantes
<p><u>Pregunta Central:</u></p> <p>¿Cómo ejerce el liderazgo de equipo el director-líder de un centro preescolar?</p>	<p>Maestros participantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuántos años lleva laborando como maestro(a) en el centro? 2. ¿Cuál fue el motivo para elegir esta profesión? 3. ¿Cuál es la visión de la escuela y cómo se desarrolló? 4. ¿Cuál es la misión de la escuela y cómo se desarrolló? 5. ¿Qué características consideras debe tener un director-líder a nivel preescolar? 6. Basado en su experiencia, ¿Cómo usted define liderazgo efectivo de equipo? 7. ¿Cómo se involucran los diferentes grupos de interés en los procesos de la institución? 8. ¿Qué asuntos institucionales se atienden en equipos de trabajo? 9. Describa el ambiente que permea en los equipos de trabajo y en el centro en general. 10. ¿Cómo se da el proceso de comunicación entre el personal del centro, los equipos de trabajo y la comunidad?
<p>¿Cuáles son las prácticas del liderazgo administrativo, estratégico y didáctico que utiliza el director-líder para promover el trabajo en equipo?</p>	<p>Maestros participantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué hace el director-líder para promover el liderazgo de equipo en la institución? 2. ¿Cuáles considera han sido las prácticas más exitosas al trabajar en equipo?
<p>¿Qué retos enfrentó el director-líder para desarrollar equipos de trabajo?</p>	<p>Maestros participantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles han sido los retos más significativos al trabajar en equipo?
<p>¿Cuáles fueron los mayores logros de</p>	<p>Maestros participantes:</p>

trabajar en equipo según el director-líder y los maestros?	1. De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles han sido los mayores logros de trabajar en equipo?
¿Qué significado otorgan los participantes a las prácticas de liderazgo para promover el desarrollo de equipos efectivos?	Maestros participantes: 1. ¿Qué significado tienen para usted las prácticas del liderazgo en equipo en el nivel preescolar?

Porque yo Jehová soy tu Dios, quien te sostiene de tu mano derecha, y te dice: No temas, yo te ayudo. Salmo 41:13

Formulario para obtener evidencia de validez del protocolo de preguntas para entrevista de maestros (as) participantes.

(Posibles preguntas para seleccionar para la entrevista semi estructurada)

Instrucciones: Indique con una marca de cotejo () si considera que la pregunta es adecuada y clara para el propósito de la investigación.

Preguntas	Adecuada		Claridad		Observaciones y Recomendaciones
	Sí	No	Sí	No	
1. ¿Cuántos años lleva laborando como maestro(a) en el centro?					
2. ¿Cuál fue el motivo para elegir esta profesión?					
3. ¿Cuál es la visión de la escuela y cómo se desarrolló?					
4. ¿Cuál es la misión de la escuela y cómo se desarrolló?					
5. ¿Qué características consideras debe tener un director-líder a nivel preescolar?					
6. Basado en su experiencia, ¿Cómo usted define liderazgo de equipo efectivo?					
7. ¿Cómo se involucran los diferentes grupos de interés en los procesos de la institución?					
8. ¿Qué asuntos institucionales se atienden en equipos de trabajo?					
9. Describa el ambiente que permea en los equipos de trabajo y en el centro en general.					
10. ¿Cómo se da el proceso de comunicación entre el personal del centro, los					

equipos de trabajo y la comunidad?					
11. ¿Qué hace el director-líder para promover el liderazgo de equipo en la institución?					
12. ¿Cuáles considera han sido las prácticas más exitosas al trabajar en equipo?					
13. ¿Cuáles han sido los retos más significativos al trabajar en equipo?					
14. De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles han sido los mayores logros de trabajar en equipo?					
15. ¿Qué significado tienen para usted las prácticas del liderazgo en equipo en el nivel preescolar?					

Formulario para obtener evidencia de validez del protocolo de preguntas para entrevista al director-líder participante.

(Posibles preguntas para seleccionar para la entrevista semi estructurada)

Instrucciones: Indique con una marca de cotejo () si considera que la pregunta es adecuada y clara para el propósito de la investigación.

Preguntas	Adecuada		Claridad		Observaciones y Recomendaciones
	Sí	No	Sí	No	
1. ¿Cuántos años lleva laborando como director (a) del centro?					
2. Describa qué lo motivó a ejercer como líder educativo en un centro preescolar.					
3. ¿Cuántos niños y equipo de trabajo tiene a su cargo?					
4. ¿Cuál es la visión de la escuela y cómo se desarrolló?					
5. ¿Cuál es la misión de la escuela y cómo se desarrolló?					
6. Basado en su experiencia, ¿Cómo usted define el liderazgo de equipo efectivo?					
7. ¿Qué características considera debe tener un líder educativo para promover el liderazgo de equipo?					
8. ¿Cómo usted involucra a los diferentes grupos de interés en los procesos de la institución?					
9. ¿Qué asuntos institucionales atienden en equipos de trabajo?					
10. ¿Cómo se da el proceso de comunicación entre el					

personal del centro, los equipos de trabajo y la comunidad?					
11. Describa el ambiente que permea en los equipos de trabajo y en el centro en general.					
12. ¿Qué estrategias usted utiliza para iniciar, desarrollar y mantener equipos de trabajo efectivo?					
13. Describa qué usted hace como líder administrador para promover el liderazgo de equipo.					
14. Describa qué usted hace como líder estratégico para promover el liderazgo de equipo.					
15. Describa qué usted hace como líder didáctico para promover el liderazgo de equipo.					
16. ¿Cuáles considera han sido las prácticas más exitosas al trabajar en equipo?					
17. ¿Cuáles han sido los retos más significativos al trabajar en equipo?					
18. De acuerdo con su experiencia, ¿Cuáles han sido los mayores logros de trabajar en equipo?					
19. ¿Qué significado tienen para usted las prácticas del liderazgo en equipo en el nivel preescolar?					

APÉNDICE F

Protocolo para la técnica de Observación

Protocolo Núm. _____

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Proceso observado: _____

Observaciones	
Descripción narrativa	Interpretación de la observación

Creswell, J. W. (2008). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.

Instrumento para validar el protocolo de observación

Instrucciones: Indique con una marca de cotejo () si considera que el documento para observación es relevante, adecuado y claro para el propósito de la investigación.

Documento	Relevante para la investigación		Adecuada		Claridad		Observaciones y Recomendaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Documento para observación							

Validado por:	
Puesto:	
Firma:	
Fecha:	

APÉNDICE G

PROTOCOLO PARA LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

Protocolo para la técnica de Análisis de documentos

Protocolo Núm. _____

Documento analizado: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Observaciones	
Descripción del documento	Interpretación del documento

Creswell, J. W. (2008). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.

Instrumento para validar el protocolo de análisis de documento

Instrucciones: Indique con una marca de cotejo () si considera que el documento para análisis de documento es relevante, adecuado y claro para el propósito de la investigación.

Documento	Relevante para la investigación		Adecuada		Claridad		Observaciones y Recomendaciones
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Documento para análisis de documento							

Validado por:	
Puesto:	
Firma:	
Fecha:	

APÉNDICE H

APROBACIÓN DE CIPSHI

AUTORIZACIÓN DEL PROTOCOLO

Número del protocolo: 2021-056

Título del protocolo: Liderazgo de equipo en un centro único de educación preescolar: Estudio de caso

Investigadora: Ángela María Figueroa Rivera

Tipo de revisión: Inicial Renovación

Evaluación: Comité en pleno
 Revisión expedita:
Categoría(s) de exención 45 CFR §46.104(d): 2 (iii)

Fecha de la autorización: 3 de febrero de 2021

Además, el CIPSHI:

- Concedió la dispensa solicitada para modificar el procedimiento estándar de toma de consentimiento informado.

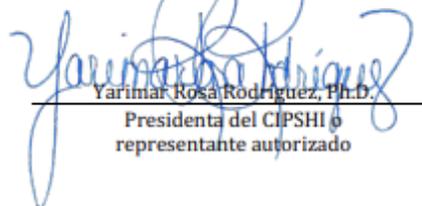
Cualquier modificación posterior a esta autorización requerirá la consideración y reautorización del CIPSHI. Además, debe notificar cualquier incidente adverso o no anticipado que implique a los sujetos o participantes. Al finalizar la investigación, envíe el formulario de Notificación de Terminación de Protocolo.

Decanato de
Estudios Graduados
e Investigación

18 Ave. Universidad STE 1801
San Juan PR 00925-2512

787-764-0000
Ext. 86700
Fax 787-763-6011

Página electrónica:
<http://graduados.uprp.edu>


Yarimar Rosa Rodríguez, Ph.D.
Presidenta del CIPSHI o
representante autorizado

Biografía de la investigadora

Ángela María Figueroa Rivera, nació en San Juan Puerto Rico el 21 de agosto de 1986. Completó su bachillerato en Educación Preescolar en la Universidad de Puerto Rico, recinto de Rio Piedras (UPRRP) para el año 2009. Continúo realizando sus estudios graduados de maestría en Administración y Supervisión Escolar en la UPRRP, finalizando su carrera doctoral en Liderazgo en Organizaciones Educativas en mayo de 2024. Es la primera generación en completar estudios doctorales en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Rio Piedras (UPRRP).

Al momento, tiene 15 años de experiencia en el campo de la educación. Se ha desempeñado profesionalmente como maestra preescolar por 8 años y 7 años como supervisora educativa permitiendo así expandir sus conocimientos a maestras preescolares y atendiendo las necesidades de gran cantidad de niños y sus familias. Fungió por 5 años como presidenta de la Junta de Subasta en Head Start, recopilando y analizando los procesos formales de compra de bienes y servicios ofrecidos al programa.

Continuamente ha demostrado interés y compromiso en el desarrollo y aprendizaje de los niños a nivel preescolar. Fomenta el trabajo en equipo y utiliza estrategias de liderazgo en el ambiente educativo. Si desean contactarla pueden escribir a su correo electrónico draafigueroa@outlook.com.