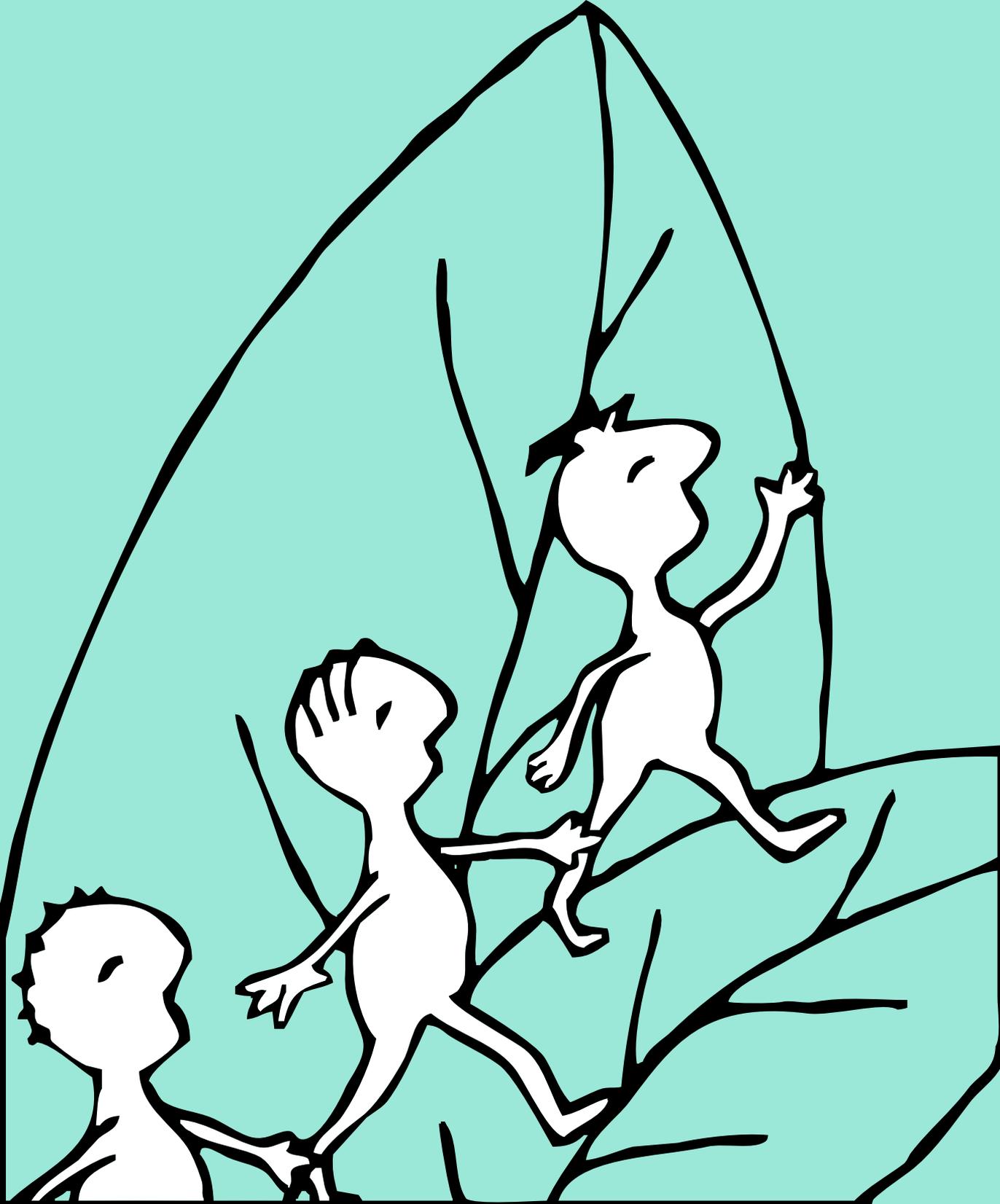


2

LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO  
TRANSFORMACIONAL  
DE LAS COMUNIDADES  
EDUCATIVAS  
QUE APRENDEN





SERIE DE HOJAS PARA EL JARDÍN

2

LIDERAZGO  
PEDAGÓGICO  
TRANSFORMACIONAL  
DE LAS COMUNIDADES  
EDUCATIVAS  
QUE APRENDEN

J U N J I

## 2 / LIDERAZGO PEDAGÓGICO TRANSFORMACIONAL DE LAS COMUNIDADES EDUCATIVAS QUE APRENDEN

### SERIE DE HOJAS PARA EL JARDÍN

para la reflexión de las Comunidades de Aprendizaje de las Unidades Educativas (CAUE)

Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)



**Texto** Pamela Maturana / Paula Delaveau

**Edición** Rosario Ferrer

**Diseño e ilustración** Macarena Correa

© Junta Nacional de Jardines Infantiles  
Marchant Pereira 726  
Santiago de Chile  
[www.junji.cl](http://www.junji.cl)

**Primera edición:** noviembre 2016

*Con el cofinanciamiento del BID, en el marco del Programa para la Expansión y Mejoramiento de la Educación Inicial (2015-2018).*

Impreso en Chile por Gráfica LOM

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la portada, puede ser reproducida, transmitida o almacenada, sea por procedimientos químicos, electrónicos o mecánicos, incluida la fotocopia, sin permiso previo y por escrito de la Junta Nacional de Jardines Infantiles.

# PRESENTACIÓN

En concordancia a la actual Reforma Educacional que se lleva a cabo en Chile, la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) propone a sus equipos educativos revisar las visiones y teorías que subyacen a las prácticas pedagógicas y, a la vez, examinar los sentidos que se le atribuyen al quehacer educativo como medio para asegurar la calidad en Educación Parvularia.

De este modo, y en el marco del proceso de formación continua de los equipos educativos, la institución releva el aprendizaje colaborativo, pues son estas instancias de reflexión las que favorecen la posibilidad de diseñar prácticas educativas de calidad, oportunas, pertinentes y con dinámicas desafiantes. Así, con la generación de procesos constructivos que impulsen la participación democrática de todos los actores docentes, se promueven ambientes de trabajo que potencian el análisis, la reflexión y la retroalimentación en posiciones de igualdad, que miran críticamente la realidad y toman decisiones de manera colaborativa y constructiva.

El Departamento Técnico Pedagógico de la JUNJI se ha propuesto como desafío fortalecer los procesos reflexivos y de construcción de conocimiento para el desarrollo de prácticas pedagógicas de calidad mediante la *Serie de Hojas para el Jardín*, destinada principalmente a las Comunidades de Aprendizaje de las Unidades Educativas (CAUE), que en la institución poseen la valiosa misión de ser instancias para la formación permanente.

En el Referente Curricular de la JUNJI, las comunidades de aprendizaje son definidas como “la organización que construye la comunidad educativa al involucrarse en un proyecto educativo propio, para educarse a sí misma y, consecuentemente con esto, potenciar la educación de los niños y niñas a su cargo y aportar experiencias y lecciones aprendidas a otras unidades educativas”.

La forma particular de visualización de estas instancias entrega oportunidades constantes de mejora, entendiendo la práctica educativa como dinámica y perfectible a través de procesos reflexivos que implican un cuestionamiento persistente al sentido de las prácticas pedagógicas.

Desde esta perspectiva, y con la intención de fortalecer los procesos reflexivos, se pretende activar las comunidades de aprendizaje y nutrirlas con nuevos insumos teóricos tendientes a intencionar la reflexión crítica, así como dotarlas de estrategias de formación, espacios de reflexión, instancias de encuentro, interacción y participación, siempre con el propósito de potenciar la mejora de la calidad en el nivel de Educación Parvularia.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente documento es un texto ideado para la reflexión de la práctica pedagógica de las comunidades educativas. Su contenido se centra en el Liderazgo Pedagógico Transformacional que apunta a profundizar la mirada sobre las interacciones que se producen en el contexto educativo en los diferentes niveles de la gestión técnica, respecto de las formas de conducir el proceso educativo y el impacto que éste tiene en las personas y en el despliegue de la práctica pedagógica para el aprendizaje y transformación constante de las comunidades que aprenden.

El documento se estructura abordando el Liderazgo Pedagógico Transformacional como contenido de análisis, vinculando la propuesta teórica conceptual con el arte a través del cine. Para estos efectos, se ha tomado como excusa vinculante la película “Los coristas,”<sup>1</sup> cuya propuesta permite de una manera experiencial relacionar la trama central y las características del protagonista con las dimensiones que teóricamente presenta un o una líder transformacional. Por otra parte, el documento se centra en

<sup>1</sup> La película “Los coristas” (2004), del director Christophe Barratier, narra la historia que se desarrolla en un reformatorio francés en 1949, durante la posguerra.

profundizar la propuesta técnica de la JUNJI entregando mayores elementos que permitan relacionar el Liderazgo Pedagógico Transformacional con un enfoque comunitario sustentado en el interés superior del niño y la niña. Esta propuesta técnica busca el desarrollo de la educación inicial a través de una visión de liderazgo que inspire a la comunidad educativa a la construcción de una identidad colectiva basada

en una comunidad de sentidos, para organizar las formas en las que se quiere convivir.<sup>2</sup>

Finaliza este documento con una invitación al desarrollo de un taller para la reflexión individual y colectiva, cuyo fin es iniciar el diálogo al interior de la Comunidad de Aprendizaje de la Unidad Educativa.

## REFLEXIONES SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El Marco Técnico Pedagógico para la Mejora de la Calidad de las Prácticas Educativas de la JUNJI plantea el desafío de promover el Liderazgo Transformacional, propuesta que “implica una visión de liderazgo que inspire a una comunidad educativa a tener convicciones profundas sobre el sentido de la educación inicial, reflexionar críticamente y transformar la realidad teniendo una visión de futuro compartida”.<sup>3</sup> Este proceso conlleva el ejercicio ciudadano de una práctica dialógica democrática con las

personas que habitan la comunidad educativa, para la construcción de un proyecto pedagógico, en base a cuestionamientos profundos respecto del concepto de niña y niño, finalidad de la educación, entre otros. Esto supone además transparentar las concepciones, nociones, ideas, imaginarios, mitos, que tienen los diversos actores sociales sobre la Educación Parvularia y recrear nuevas significaciones para construir la definición política pedagógica del jardín infantil, como ciudadanos todos

<sup>2</sup> Ricardo Hevia, “Frente a la crisis de sentido, una pedagogía de la confianza”, 2006.

<sup>3</sup> JUNJI, *Marco técnico pedagógico para la mejora de las prácticas educativas*, 2015.

comprometidos con la educación y el desarrollo social del país. Pero ¿qué significa liderar transformacionalmente?, ¿quiénes pueden desarrollar un liderazgo transformacional?, ¿qué características tiene esta forma de liderazgo?, ¿por qué vincularla a la propuesta educativa de la JUNJI?

Para profundizar sobre esta interesante propuesta, se hará el ejercicio de ver la película “Los coristas” para analizar su trama, que se desarrolla en Francia durante 1949, y la figura de su protagonista, el músico Clément Mathieu. Quienes habrán tenido la posibilidad de verla recordarán a Clément, quien habiendo tenido poca fortuna como músico, decide dedicarse a ser maestro, elección de vida que lo lleva a ser profesor en “El fondo del estanque”, un internado para niños con mala conducta. ¡Habrán que imaginar las interacciones, los espacios, colores y personajes que trae consigo esta película!

Como Clément, todos quienes por cualquier razón o circunstancia han

elegido ser educadores enfrentan diariamente una lucha interna con las propias convicciones, creencias y representaciones sociales respecto a la idea que se tiene sobre educación: ¿qué es educar?, ¿cómo hacer educación?, ¿a quién educar?, ¿para qué educar?, ¿cómo relacionarse con los miembros de la comunidad educativa?, ¿cómo liderar los procesos de aprendizajes? o más bien ¿cómo liderar el sentido de la educación? En este esfuerzo complejo por responder preguntas tan profundas, aparecen en la mente recuerdos respecto de cómo los maestros de hoy fueron ayer educados, ¿qué características tenían, por ejemplo, sus educadoras o, incluso, su primera profesora?, ¿qué caracterizaba a la directora de su primera escuela?...

Dentro de esta misma lucha interna se configuran también los saberes que los educadores han construido producto de la experiencia familiar y profesional como por ejemplo, ¿qué ideas tienen de la vida?, ¿qué experiencias personales y laborales han tenido que los hacen tener ciertas creencias?, ¿qué reflexiones

personales y profesionales les hacen posicionarse con una forma de hacer educación, con una forma de liderazgo en particular?

Estas preocupaciones e interrogantes no son nuevas. Históricamente el ser humano se ha cuestionado el concepto de liderazgo y lo ha relacionado con características mitológicas, de fuerza, poder, influencia e, incluso, a características propias de lo masculino, la persuasión y la relación de poder.<sup>4</sup> Por otro lado, el liderazgo ha sido además campo de ocupación y creación del ámbito empresarial muy alejado de las aspiraciones éticas y valóricas de las instituciones educativas.<sup>5</sup>

Por lo anterior, es común enfrentarse, como es el caso de Clément, con liderazgos en centros educacionales que, asumiendo las características descritas, buscan dominar y controlar, subordinando a los diversos miembros de una organización, esperando cumplimiento y obediencia.

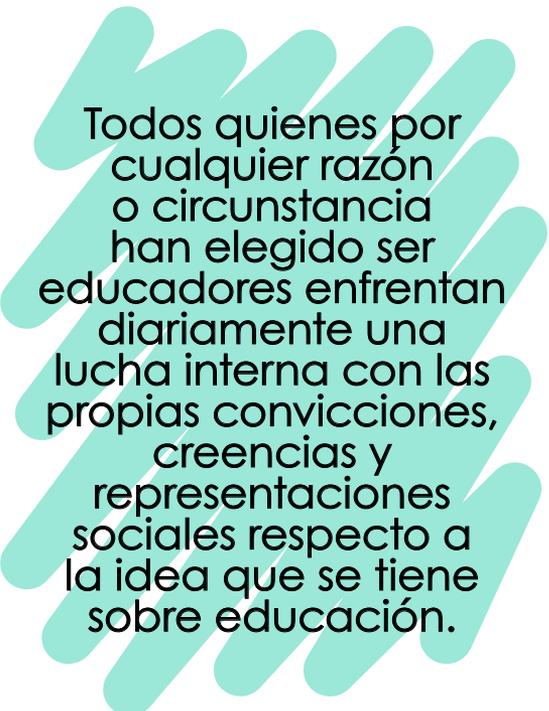
<sup>4</sup> Claudio Thieme, *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: el caso de Chile*, 2005.

<sup>5</sup> Angélica Salazar, "El liderazgo transformacional: ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?", 2006.

Es así como el protagonista de "Los coristas" se siente en una encrucijada respecto del tipo de dominación al que está sometido él y los niños del internado, debido a que el liderazgo que ejerce su director simboliza una relación vertical, de poder, dominación y sanción que espera la obediencia de quienes somete a sus órdenes.

El filósofo e historiador Max Weber describió ese tipo de liderazgo como una dominación racional que descansa en la creencia de la legalidad de las ordenaciones estatuidas y de los derechos de mandos de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad. En otras palabras, se produce un acto de obediencia de los subordinados por el sólo hecho de visualizar que quien efectúa la orden es quien tiene la autoridad legal para hacerlo. Este tipo de liderazgo no ofrece espacios de reflexión y va generando un sentimiento de desconfianza en las capacidades personales y profesionales de quienes componen la organización. El control que involucra esta dinámica de relaciones ejerce un "control que somete,

sometimiento que exige obediencia, obediencia que genera miedo e inseguridades.”<sup>6</sup>



Todos quienes por cualquier razón o circunstancia han elegido ser educadores enfrentan diariamente una lucha interna con las propias convicciones, creencias y representaciones sociales respecto a la idea que se tiene sobre educación.

En esta lógica de relaciones, la convivencia se tensiona pues se espera que los educandos “se comporten”, se disciplinen, se mantengan sentados, atentos a escuchar, se comporten como subordinados. El éxito del proceso de aprendizaje está puesto en cuán

“dóciles” son las niñas y niños para recibir y obedecer las instrucciones que el educador con su sabiduría proporciona.

En estos espacios la homogeneidad se apodera de la creatividad, anula la diversidad y los encuentros entre las personas referidas a diálogos y conversaciones. Por el contrario, se toman los espacios relacionales, la “transacción”, es decir, los premios y sanciones según el cumplimiento de un contrato establecido unidireccionalmente por quien ejerce el poder.

Favorablemente, quienes hacen educación están invitados a reflexionar constantemente sobre sus sentidos, parar y remirar las propias prácticas para transformarse, desde las propias convicciones. Humberto Maturana dice: “Tenemos que sentirnos invitados a vivir y convivir contestando responsablemente todas las preguntas que surjan: ¿qué es educar?, ¿cómo estamos educando a nuestros niños, niñas y jóvenes?, ¿qué deseamos de la educación?, ¿qué desean los educandos del proceso

<sup>6</sup> Humberto Maturana, “Biología del conocer y biología del amar. Desde la matriz biológica de la existencia humana”, 2006.

educativo?, ¿educar es tarea sólo del colegio?, ¿quiénes son los actores comprometidos en este proceso?, ¿de quién es la responsabilidad de la tarea educativa? Sólo desde un espacio reflexivo que nos abra la mirada a nuestra multidimensionalidad relacional podríamos generar una nueva mirada a nosotros mismos, convirtiéndonos como adultos en un frente transformador, al hacernos cargo responsablemente de la tarea educativa: educar es un proceso de transformación en la convivencia de todos los actores involucrados y, si queremos que nuestros niños y niñas crezcan como seres autónomos en el respeto por sí mismos y con conciencia social, tenemos que convivir con ellos respetándolos y respetándonos en la continua creación de una convivencia en la colaboración desde la confianza y el respeto mutuos.”<sup>7</sup>

Clément sumido en un mundo de contradicciones respecto de las dinámicas de convivencia que en la película generaba el liderazgo del director del internado y sus propias

convicciones respecto de su concepto de persona y sentido de la educación, comienza a vivir un proceso interno de complejas reflexiones personales frente a las cuales muchas veces no ve la salida. ¿Quiénes conforman las CAUE se habrán encontrado alguna vez en esta situación?

Avanzada la película y una vez tocado fondo, es posible advertir que Clément comienza a mirar dentro de sí mismo, a recuperar su identidad, a hacer uso de su carisma, como forma de relación con los otros. En este proceso vislumbra, además, que no ha puesto atención a las particularidades de sus estudiantes, es decir, no se ha detenido a rescatar y potenciar las fortalezas de todos aquellos jóvenes que aspiran –como todos– al reconocimiento y valoración como legítimas personas. De esta forma, Clément, poco a poco comienza a convertirse en un líder transformacional y como tal empieza a “crear una visión de futuro e invierte mucho tiempo en compartirla”,<sup>8</sup> a darle sentido y sumar convicciones.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ximena Georgette, *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*, 2014.

Un líder transformacional presenta un alto nivel de carisma, pero además presenta otros elementos esenciales, pues no sólo con carisma se pueden transformar fenómenos tan complejos como el proceso educativo. “El carisma o influencia idealizada como parte importante del constructo más amplio de liderazgo transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene alta confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación.”<sup>9</sup>

Una de las razones por cuales el liderazgo transformacional es adecuado para el desarrollo de las comunidades educativas consiste en que, además del carisma, los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los miembros

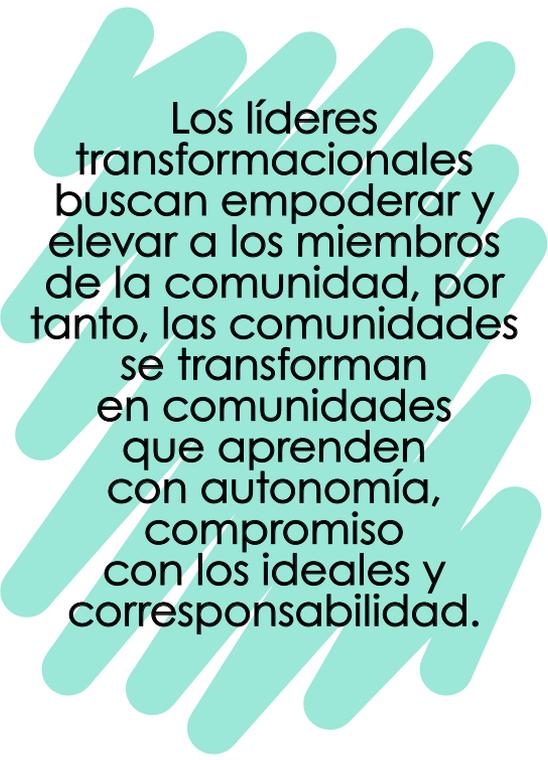
de la comunidad, por tanto, las comunidades se transforman en comunidades que aprenden con autonomía, compromiso con los ideales y corresponsabilidad.

El crecimiento personal que se produce en cada miembro de la comunidad educativa, (niñas, niños, familias, equipo educativo, agentes sociales comunitarios) permite que cada persona se convierta a la vez en un líder transformacional, pues las convicciones personales, el ideario construido en lo comunitario, el establecimiento de confianzas en las capacidades personales y profesionales de todos los actores sociales, hace posible que cada uno crea en sí mismo y en sus capacidades para transformar su entorno.

Es así como Clément descubre el talento de uno de sus estudiantes, su maravillosa voz le cautiva, el profesor lo escucha, admira, reconoce y valora, abriendo una puerta a la construcción de un sentido compartido. El joven Pierre Morhange, a la vez, siente el reconocimiento de su profesor y eso le permite florecer como

<sup>9</sup> Ibid.

persona. A su vez Peppinot, como llaman sus compañeros a un dulce y menudo niño pequeño, se vuelve líder transformacional y gana el reconocimiento de sus pares.



Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los miembros de la comunidad, por tanto, las comunidades se transforman en comunidades que aprenden con autonomía, compromiso con los ideales y corresponsabilidad.

Por otra parte, los líderes transformacionales inspiran y activan lo procesos internos de motivación personal de cada uno de sus actores, potenciando el trabajo en equipo con significado y persistencia.

Asimismo, los líderes transformacionales estimulan intelectualmente, instan al cuestionamiento constante, a la creatividad, ofreciendo espacios de libertad y de autonomía en su máxima expresión. Crean climas que permiten a todas las personas, hacer planteamientos, formular nuevas ideas, “sin enjuiciar sus planteamientos por ser distintos a los del líder ni criticar sus errores en público”.<sup>10</sup> Uno de los aspectos importantes de este tipo de liderazgo es que presenta una visión muy positiva de la diversidad y, por tal razón, hace sentir únicas y valoradas a cada una de las personas que componen la comunidad educativa.<sup>11</sup>

En este escenario los líderes transformacionales son capaces de generar cambios profundos considerando las potencialidades de todas las personas de la comunidad, cambiando las relaciones basadas en la disciplina por relaciones basadas en la confianza.

<sup>10</sup> *Ibíd.*

<sup>11</sup> *Ibíd.*

# LIDERAZGO PEDAGÓGICO TRANSFORMACIONAL COMUNITARIO

El Liderazgo Pedagógico Transformacional Comunitario pone al centro la pedagogía, es decir, pone al centro a niños y niñas como sujetos de derechos de una educación de calidad, considerándolos como ciudadanos que aportan desde sus fortalezas, desde su cultura, territorio, historia, sentimientos y emociones. En este sentido liderar pedagógicamente implica el desarrollo de un proceso didáctico riguroso, integral y pertinente a la realidad del aula y de cada niño y niña en particular, apreciando además a sus familias en su diversidad.

Una comunidad educativa que lidera pedagógicamente y transformacionalmente se ocupa siempre de reflexionar ¿cómo aprenden las niñas y niños?, ¿cómo intencionar las interacciones, los espacios, los recursos, para ampliar las oportunidades de aprendizajes integrales de niñas, niños y sus familias? Es decir, se ocupa constantemente de aprender.

Por otro lado, lo comunitario es relevante, entendiendo que el liderazgo no es propio del director o directora. Por el contrario existe una visión de liderazgo compartido que aflora desde una convivencia basada en el respeto a la diversidad, en las capacidades de todas y todos y desde la confianza. Este rasgo comunitario tiene una fuerte influencia social, por tanto además es sensible a las problemáticas e injusticias que viven los diferentes actores de la comunidad.

La valorización constante de los niños en la película, el respeto por todos los estudiantes, la individualización de cada uno de ellos frente a sus fortalezas y debilidades, hacen que poco a poco el profesor Clément comience a ser respetado y valorado por los propios alumnos indisciplinados. Si en un comienzo los alumnos expresaron no querer nunca ser de grandes maestros por evocarles este rol un gran odio hacia la autoridad, más adelante la actitud

cambia, sólo porque Clément se anima a desarrollar una pedagogía humanista y esperanzadora que logra finalmente que el resto de los profesores se muestren interesados en sus clases de coro y lleguen a cuestionar la autoridad del director por convencerse de que los alumnos pueden ser más que niños mal portados. Clément avanza hacia un liderazgo transformacional comunitario en donde todos en la escuela –alumnos, profesores, auxiliares– son importantes y tienen mucho que aportar en un proyecto común.

Este panorama es el que plantean Bass y Avolio<sup>12</sup> cuando declaran que los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aún cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad y salud) o relacionales (amor y afiliación).

Ese cambio de prioridades del individuo permite la expansión de su abanico de necesidades con la inclusión de la necesidad de crecimiento personal, a través del compromiso que adquiere la persona con el logro del objetivo grupal. Este cambio da como resultado que las personas dentro de la organización tengan potencial para convertirse en líderes autodirigidos, autorregulados, autoactualizados y autocontrolados.<sup>13</sup>

En este sentido, es esencial reconocer al otro desde sus particularidades, experiencias, desafíos, ilusiones y tristezas. Sólo se logra una mirada conjunta, cuando además de compartir desafíos y metas en común, se reconoce la historia del otro, se respeta y valora. Clément justamente lo hace al mirar a sus estudiantes desde sus fortalezas y no como delincuentes (el nombre del reformatorio es “Fondo del estanque”). Clément decide creer en sus estudiantes y reconocerlos. Es ahí donde comienza la diferencia de todo.

<sup>12</sup> Otilia Bracho y Jesús García, “Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional”, 2013.

<sup>13</sup> B.M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, 1985.

Generalmente, los que han decidido hacer de sus vidas el gran desafío de educar, se encuentran con mitos y afirmaciones que comúnmente utilizan y hacen realidad, sin que éstas lo sean de verdad. Así, los educadores con más experiencia suelen afirmar que las nuevas generaciones de docentes son menos comprometidas con su trabajo; mientras que éstas aseveran que los antiguos profesores tienen prácticas anticuadas que no quieren innovar. También se escucha que las familias ya no son las mismas de antes y que los niños y niñas no son lo que eran. Afirmaciones y generalizaciones como esas se realizan desde una experiencia particular sin, necesariamente, empatizar con las vivencias que otros han tenido. Lo mismo ocurre con la visión de las familias y lo que ellas pueden llegar a aportar. Por eso, avanzar hacia el camino del liderazgo pedagógico transformacional comunitario requiere mirar a esa comunidad de forma sistémica y con toda su historia, mirarla humanamente. En este sentido, el liderazgo comunitario transformacional requiere de manera

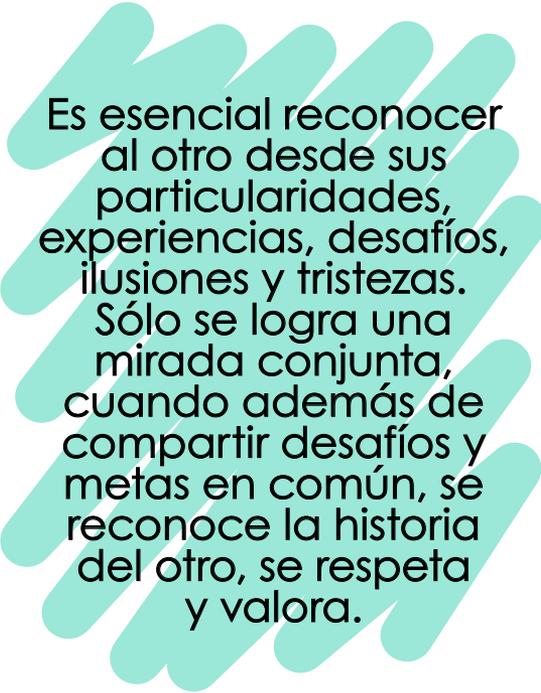
determinante vincularse desde las emociones. Las emociones también son parte constitutiva de lo humano. En efecto, los seres humanos, aunque no siempre sean conscientes de este hecho, viven en el emocionar. La observación de la fenomenología de las emociones reviste una gran importancia para el liderazgo. Parte sustantiva del liderazgo tiene que ver con la dimensión emocional, de allí la necesidad de profundizar en ella, porque el liderazgo se prueba en situaciones complejas, en momentos difíciles o críticos. (Clément, finalmente demuestra su liderazgo transformacional, al reconocer el valor de los estudiantes y al potenciar al máximo a los, supuestamente, “niños delincuentes”).

Desde este enfoque el liderazgo es entendido como una función compartida, “aquello que estimula a individuos y equipo a dar lo mejor de ellos mismos para lograr un objetivo común previamente establecido”.<sup>14</sup>

El ejercer un liderazgo transformacional, desde una mirada humanista, requiere

<sup>14</sup> Aurelio Villa y Manuel Poblete, *Análisis y mejora de los equipos directivos de centros educativos: cómo desarrollar el liderazgo*, 2000.

potenciar al máximo a las personas que conforman una comunidad, desde cuatro elementos clave como los ha definido Bass.



Es esencial reconocer al otro desde sus particularidades, experiencias, desafíos, ilusiones y tristezas. Sólo se logra una mirada conjunta, cuando además de compartir desafíos y metas en común, se reconoce la historia del otro, se respeta y valora.

#### **a) Influencia idealizada (liderazgo carismático)**

Es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión, que se ganan el respeto, confianza y seguridad y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores

para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.

#### **b) Consideración individualizada**

Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

#### **c) Estimulación intelectual**

Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad y enfatizan un re-pensamiento y re-examinación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas

únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

#### **d) Liderazgo inspiracional**

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Estos cuatro elementos característicos del liderazgo transformacional

provocan en las comunidades un efecto cascada, estimulando tanto el desarrollo de cada individuo como la transformación del colectivo, ya que finalmente el liderazgo es entendido como una función compartida.

En este sentido, el liderazgo compartido y el trabajo en equipo deberían ser la base del funcionamiento y la estructura de la comunidad y para ello deberán realizarse aprendizajes como equipo y el cumplimiento de ciertos requisitos, tanto en lo que respecta a la estructura como al desarrollo de procesos de trabajo en conjunto.

## **RECONOCERSE COMO UNA COMUNIDAD QUE APRENDE**

Durante este texto se ha reflexionado acerca del liderazgo y realizado ciertas analogías con Clément, protagonista de “Los coristas”. Sin embargo, el final de la película no muestra un cambio en la visión de la escuela ni en su director. Eso lleva a preguntar si Clément tenía verdaderamente características de un

líder transformacional: si creyó en sus estudiantes y en su comunidad ¿qué fue lo que falló? La respuesta quizá esté en un elemento clave, que es que la comunidad se debe reconocer como una comunidad que aprende y que se encuentra en constante cambio.

Las comunidades que aprenden se construyen a partir de confianza y colaboración entre sus protagonistas y se reúnen alrededor de un interés compartido. Es aquí, donde se crea sentido de pertenencia; un clima de confianza y respeto que contribuye a que las personas se sientan cómodas y participen como ciudadanos y ciudadanas en la construcción colaborativa de conocimiento y redes de convivencias en las que se quiere vivir.

La interdependencia positiva entre los miembros de la comunidad, en base al aporte de todas las personas, hace que el aprendizaje en compañía sea un proceso comunitario y no simplemente grupal.<sup>15</sup>

Las comunidades que aprenden trabajan intencionadamente para lograr el mismo fin, en un contexto que va más allá de la simple colaboración. Los miembros tienen un alto sentido de identificación con sus compañeros, el proyecto y la comunidad a la que pertenecen.

A las comunidades de aprendizaje se les suelen atribuir numerosos propósitos, siendo su finalidad última mejorar la educación. Así, desde una perspectiva amplia, convertirse en una comunidad de aprendizaje se considera una de las dimensiones operativas básicas para llegar a ser una escuela ideal, o bien, condición previa para lograr la mejora educativa. Relacionadas con el cambio e innovación educativa, el apoyo a la creación de comunidades profesionales de aprendizaje se considera uno de los principios para guiar la planificación y organización de proyectos de cambio educativos.<sup>16</sup>

En una comunidad que aprende existen dos elementos esenciales que permiten ejercer un liderazgo transformacional y democrático: por una parte, la comunidad debe reconocerse y moverse en un ambiente enriquecedor que promueve la cooperación mutua, se apoye emocionalmente, estimule el crecimiento personal, profesional y la sinergia de esfuerzos. Así, la

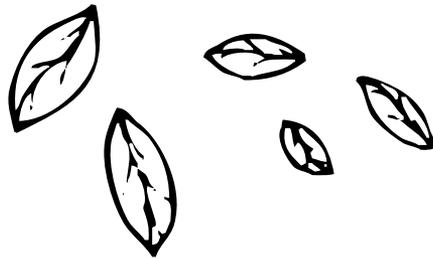
<sup>15</sup> Álvaro Galvis Panqueva y Diego Leal Fonseca. *Aprendiendo en comunidad, más allá de aprender y trabajar en compañía*, 2008.

<sup>16</sup> Enriqueta Molina Ruiz, "Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa", 2005.

comunidad se identifica y se muestra como una comunidad sólida y segura porque el grupo actúa como una red de apoyo que ayuda a aprovechar mejor las oportunidades y minimizar las dificultades o amenazas, porque las decisiones son compartidas y se planifica en equipo.

Un segundo elemento corresponde a las perspectivas múltiples. Es claro que una comunidad creada sobre el reconocimiento y respeto de todos sus participantes se enriquece por los métodos, enfoques, estructuras y voces diferentes que tendrán lugar en ella. Los distintos modos de participación que se experimentan plantean la necesidad de mayor variedad en los enfoques

y perspectivas para poderlos acomodar a la variedad de estilos y necesidades de aprendizaje. Es así que, en el reconocimiento del otro, se encuentran también elementos comunes que permiten tener una visión conjunta pero diversa de lo que se quiere alcanzar como comunidad. Si no se reconocen como valiosas las ideas y visiones de los otros es imposible que una comunidad se reconozca y lidere en lo transformacional. En la película “Los coristas”, Clément navegaba solo; si el director y todos los profesores hubiesen reconocido el valor del otro, de sus experiencias y de sus visiones, tal vez el reformatorio “El fondo del estanque” habría tenido otro nombre y esos niños, otro futuro.



## ACTIVIDAD

### TRABAJANDO EN COMUNIDADES DE APRENDIZAJES

#### ¿Qué queremos lograr?

Promover prácticas educativas basadas en un liderazgo pedagógico transformacional, centradas en el proceso educativo de niñas y niños.

#### ¿Cómo nos organizaremos?

Antes de leer el documento, se deberá revisar en internet<sup>17</sup> la sinopsis de la película “Los coristas”. Luego, se realizará la lectura del documento y una vez finalizada, se solicitará que algunas personas del grupo puedan comentar las apreciaciones generales que consideren relevantes. Posteriormente, se organizarán grupos de trabajo para conversar sobre la base de las preguntas que a continuación se presentan. Se tomará nota de las ideas centrales para luego exponer las conclusiones por equipo y, entre todos, establecerán estrategias para promover un liderazgo pedagógico transformacional.

#### Preguntas reflexivas

En relación al texto leído, reflexione en forma individual:

¿Cómo entiendo el liderazgo pedagógico transformacional?

¿Cuáles son mis fortalezas y en qué puedo seguir avanzado para potenciar una comunidad que aprende y que ejerce un liderazgo pedagógico transformacional comunitario?

En relación al texto leído, reflexione en forma grupal:

Plasmemos de forma creativa la visión de liderazgo pedagógico transformacional que como comunidad desean desarrollar y los compromisos que asumen individual y colectivamente para mejorar los procesos de aprendizajes integrales de niñas y niños.

<sup>17</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=iOLVfhGewnw>.

# ORIENTACIONES PARA EL DESARROLLO DE LA REFLEXIÓN



Fuente: Sección de Desarrollo Curricular, Departamento Técnico-Pedagógico JUNJI, 2016.

# BIBLIOGRAFÍA

B.M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York, 1985.

Antonio Bolívar, *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica*, Universidad de Granada, 2014.

Otilia Bracho y Jesús García, "Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional", en *Revista Telos*, Universidad Rafael Bellosillo Chacín, Maracaibo, Vol. 15, 2013.

Álvaro Galvis Panqueva y Diego Leal Fonseca, *Aprendiendo en comunidad, más allá de aprender y trabajar en compañía*, Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa Internacional, Ciudad de México, 2008.

Ximena Georgette, *El liderazgo transformacional como agente motivador en un establecimiento municipal*, tesis para optar al grado de Magíster en Educación con Mención en Currículo y Comunidad Educativa, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Santiago, 2014.

Ricardo Hevia, "Frente a la crisis de sentido, una pedagogía de la confianza", en *Revista PRELAC Los sentidos de la educación*, UNICEF, febrero de 2006.

JUNJI, *Marco técnico pedagógico para la mejora de las prácticas educativas*, Departamento Técnico-Pedagógico, 2015.

Humberto Maturana, "Biología del conocer y biología del amar. Desde la matriz biológica de la existencia humana", en *Revista PRELAC Los sentidos de la educación*, UNICEF, febrero 2006.

Martha Mendoza y Carolina Ortiz, "Las ocho dimensiones del liderazgo transformacional", en *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Vol. XIV, N° 1, Bogotá, 2006.

Enriqueta Molina Ruiz, "Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa", en *Revista de Educación Mec*, Madrid, 2005.

Francisco Javier Murillo, "Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido", en *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, Madrid, 2006.

Alfredo Rojas y Fernando Gaspar, *Bases del liderazgo en educación*, OREALC/UNESCO, 2006.

Angélica Salazar, "El liderazgo transformacional: ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?" en *Unirevista*, Vol. 1, N° 3, Universidad de Viña del Mar, 2006.

Claudio Thieme, *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: el caso de Chile*, Bellaterra, Universidad Autónoma de Barcelona, 2005.

Aurelio Villa y Manuel Poblete, *Análisis y mejora de los equipos directivos de centros educativos: cómo desarrollar el liderazgo*, Universidad de Deusto, País Vasco, 2000.

Otras películas para abordar el liderazgo transformacional:

*La lengua de las mariposas*

<https://www.youtube.com/watch?v=JSgUBrnRpAk>

*La sociedad de los poetas muertos*

<https://www.youtube.com/watch?v=5dMmYA4Mtc>

Este libro fue editado y diseñado por Ediciones de la JUNJI y se terminó de imprimir en noviembre de 2016 en los talleres de Gráfica LOM.

Se utilizó la familia tipográfica Cabin para textos y para títulos, la tipografía Avant Garde.

En el interior se utilizó papel hilado 106 grs., impreso a 2 tintas, y para las tapas, cartulina dúplex reverso café, 300 grs., impreso 3/1 color.

**Dirección editorial** Marcelo Mendoza

**Edición** Rosario Ferrer

**Diseño** Fernando Hermosilla / Macarena Correa

**Producción** Pilar Araya

Ediciones de la JUNJI es fruto de la convicción de la Junta Nacional de Jardines Infantiles por generar conocimiento, creatividad e innovación en educación e infancia y promover nuevos canales de aprendizaje y debate constructivo.

- 1** RECONOCIENDO A LAS FAMILIAS:  
EL VALOR DE LA DIVERSIDAD
- 2** LIDERAZGO PEDAGÓGICO  
TRANSFORMACIONAL DE LAS  
COMUNIDADES EDUCATIVAS  
QUE APRENDEN
- 3** ¿EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE  
O PARA EL APRENDIZAJE?
- 4** AMBIENTES EDUCATIVOS  
PROMOTORES DE  
INTERACCIONES POSITIVAS
- 5** LA PRÁCTICA REFLEXIVA
- 6** CRIANZA CON RESPETO
- 7** LA SISTEMATIZACIÓN COMO  
ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN  
DE CONOCIMIENTO EN EL AULA
- 8** CURRÍCULO CON ENFOQUE  
INTEGRADO EN EDUCACIÓN  
PARVULARIA
- 9** CREATIVIDAD EN EL AULA
- 10** DIVERSIDAD EN EL AULA:  
PRÁCTICAS EDUCATIVAS  
EN AMBIENTES DIVERSOS
- 11** TRES MIRADAS DE  
LA EDUCACIÓN INFANTIL