



Ministerio de
Educación

Gobierno de Chile

Subsecretaría
de Educación
Parvularia

Gobierno de Chile



MARCO
PARA LA BUENA
DIRECCIÓN
Y
LIDERAZGO
DE EDUCACIÓN PARVULARIA





MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN PARVULARIA

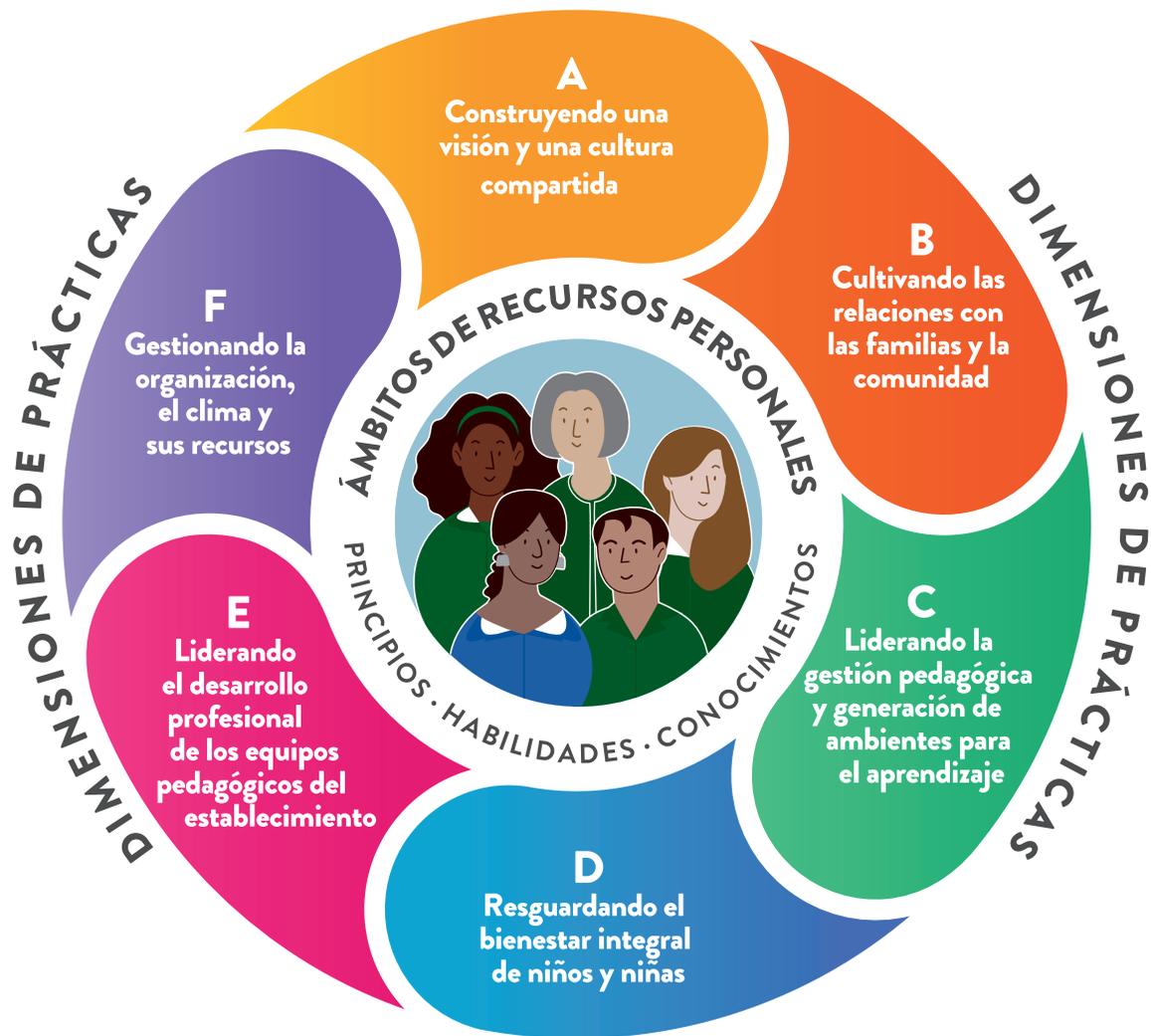
Gobierno de Chile. Ministerio de Educación.
Ahumada 48, Santiago
Enero 2023 | 2da Edición

Colaboración:

El presente documento fue elaborado en conjunto con el Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile (CIAE) y con la participación de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI); Fundación Integra; Intendencia de Educación Parvularia; Dirección de Educación Pública; Agencia de Calidad de la Educación; Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP); División de Educación General del Ministerio de Educación; y académicos y comunidades educativas de todo el país.

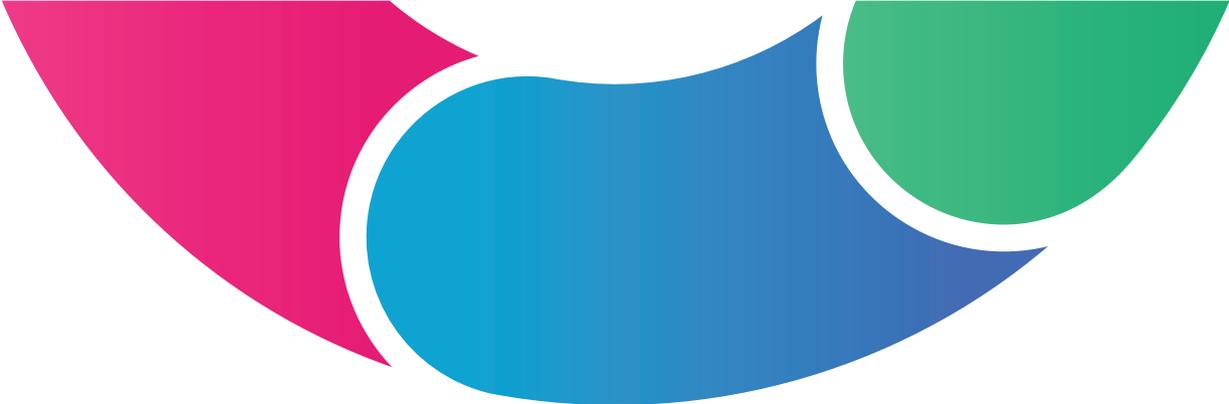
MARCO
PARA LA BUENA
DIRECCIÓN
Y
LIDERAZGO
DE EDUCACIÓN PARVULARIA





MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA





ÍNDICE

Presentación	13
1. Introducción	15
2. Acerca de la dirección, liderazgo, gestión y prácticas en Educación Parvularia. Lo que hemos aprendido	17
Prácticas y competencias. Dos conceptos distintos y necesarios	18
Liderazgo y recursos personales. Características complementarias	21
3. Objetivos y usos del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia	23
4. Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia	25
4.1 Dimensiones de prácticas de liderazgo	27
A. Construyendo una visión y una cultura compartida	27
B. Cultivando las relaciones con las familias y la comunidad	29
C. Liderando la gestión pedagógica y la generación de ambientes para el aprendizaje	30
D. Resguardando el bienestar integral de niños y niñas	31
E. Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento	32
F. Gestionando la organización, el clima institucional y sus recursos	33
4.2. Ámbitos de recursos personales	34
A. Principios profesionales	35
B. Habilidades intra e interpersonales	36
C. Conocimientos	38
Referencias	43



Estimadas y estimados integrantes de equipos directivos:

En el contexto de la Reforma Educacional iniciada en 2014, que tiene como objetivo, entre otras cosas, fortalecer la Educación Parvularia y consolidarla como el primer nivel del sistema educativo chileno, una de las prioridades de la política pública de los últimos años ha sido mejorar la calidad de la educación que reciben los niños y niñas desde sus primeros meses de vida.

Así, un eje central en este trabajo ha sido el vinculado a la calidad, que busca optimizar el desempeño pedagógico de directivos, educadoras, educadores y técnicos de establecimientos que imparten educación parvularia.

Considerando la relevancia que ha demostrado tener el liderazgo en los procesos de mejora continua de los establecimientos educativos, la Subsecretaría de Educación Parvularia pone a disposición de directoras, directores, equipos directivos y otros actores del sistema educativo un conjunto de prácticas y recursos personales y profesionales que orientan las acciones de quienes ejercen roles de dirección y liderazgo en salas cuna, jardines infantiles y escuelas o colegios con niveles de transición, con el propósito final de mejorar las oportunidades de aprendizaje, desarrollo y bienestar integral de todos los niños y niñas de nuestro país.

Este documento es fruto de un trabajo de reflexión que da cuenta de las particularidades y desafíos de nuestro nivel. Recoge avances y experiencias en gestión y liderazgos desarrollados en una diversidad de contextos y territorios. A esto se suma la revisión de investigación internacional y la participación de sostenedores, representantes de equipos pedagógicos, representantes de asociaciones sindicales y otras organizaciones, y expertos/as en educación en primera infancia y liderazgo; además de entidades públicas del sector.

Nuestro propósito es que este instrumento sea una guía que permita desarrollar un concepto amplio de liderazgo en los establecimientos educacionales, y una práctica que responda a desafíos globales y, a la vez, cautele los rasgos identitarios de las comunidades educativas y territoriales a las que pertenecen.

Por lo mismo, se busca entregar orientaciones respecto a los ámbitos de desarrollo profesional directivo, selección y evaluación, en el contexto de que el liderazgo es uno de los ejes determinantes para el desarrollo de proyectos educativos con sentido, cohesionados y con una clara identidad colectiva.

Este Marco se articula directamente con los otros referentes del nivel elaborados y publicados a partir de 2018: Bases Curriculares de Educación Parvularia, Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia y Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus sostenedores. Esto es fundamental, ya que complementa y

enriquece los documentos ya existentes desde una mirada sistémica, que promueve la comprensión e implementación de procesos de mejora continua de manera coherente y sinérgica a nivel de aula, establecimiento, sostenedor y sistema educativo en su conjunto, relevando siempre el rol de la familia como primera educadora.

Finalmente, cabe señalar que este documento, publicado por primera vez en diciembre de 2021, fue revisado y ajustado durante 2022. Este ejercicio buscó resguardar el enfoque de género en todo el documento y simplificar y concretar algunas de las prácticas de liderazgo y recursos personales, orientando de manera más clara el accionar de directoras, directores y equipos directivos, considerando el contexto en el que se desempeñan.

Claudia Lagos Serrano

Subsecretaria de Educación Parvularia



PRESENTACIÓN



Las salas cuna, jardines infantiles y escuelas que imparten Educación Parvularia son establecimientos complejos, muy determinados por los contextos y territorios donde están emplazados y que además están en constante cambio. Cada uno de ellos es una realidad distinta, lo que supone desafíos diversos para directoras, directores y equipos directivos, quienes deben incorporar distintas formas de gestión, tanto en lo administrativo y, principalmente, en lo pedagógico. Este último elemento es clave, pues solo una educación inicial de calidad puede acortar las brechas sociales. Por ello, se trata de un compromiso ético de los directivos, quienes, a su vez, requieren de un conjunto claro de definiciones y fundamentos que orienten sus prácticas y sus necesidades de desarrollo profesional. Directrices que también ayudan a otros actores del sistema, formadores y ejecutores de la política pública para seleccionar e identificar rasgos que potencien un mejor desempeño de directoras, directores y equipos directivos.

Con este propósito, el Ministerio de Educación, por medio de la Subsecretaría de Educación Parvularia, ha elaborado el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (MBDL EP), que acá presentamos, y que responde a la necesidad de contar con un referente que oriente la acción de quienes lideran los establecimientos educativos de este nivel, basándose en la constatación de la importancia del liderazgo como gatillante del mejoramiento educativo (Douglass, 2019). Viene

a complementar el proceso de institucionalización del nivel a través de referentes propios, como son las Bases Curriculares de Educación Parvularia (BCEP), los Estándares Indicativos de Desempeño para Educación Parvularia (EID EP) y el Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia (MBE EP); y la incorporación de la Educación Parvularia al Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) y de las educadoras de jardines infantiles a la Carrera Docente.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (MBDLEP) viene a complementar el proceso de institucionalización del nivel a través de referentes propios, como son las Bases Curriculares de Educación Parvularia (BCEP), los Estándares Indicativos de Desempeño para Educación Parvularia (EID EP) y el Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia (MBE EP); y la incorporación de la Educación Parvularia al Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) y de las educadoras y educadores de salas cuna y jardines infantiles al Sistema de Desarrollo Profesional Docente.

Este documento, compuesto de cuatro capítulos, incorpora antecedentes, así como una breve revisión del desarrollo del liderazgo, la gestión y las prácticas directivas y, muy centralmente, el conjunto de prácticas relevantes agrupadas en seis dimensiones y también los recursos personales requeridos para llevar a cabo eficazmente esas prácticas.

Invitamos a toda la comunidad educativa a leer reflexivamente este documento y, considerando las particularidades del nivel y los

diferentes contextos educativos, promover al interior del aula el mejoramiento de cada uno de los establecimientos de educación parvularia de nuestro país.

Invitamos también a las entidades formadoras y a los sostenedores a considerar este documento como un referente orientador para la toma de decisiones y para la mejora de la gestión de manera responsable, reflexiva, empática y asertiva, lo que redundará en elevar la calidad de la educación que nuestros niños y niñas reciben día a día, desde el

nivel inicial, que es donde podemos acortar las brechas sociales y hacer la diferencia.

Este documento, compuesto de cuatro capítulos, incorpora antecedentes, así como una breve revisión del desarrollo del liderazgo, la gestión y las prácticas directivas y, muy centralmente, el conjunto de prácticas relevantes agrupadas en seis dimensiones y también los recursos personales requeridos para llevar a cabo eficazmente esas prácticas.



1. INTRODUCCIÓN



En la Educación Parvularia la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo son clave para la mejora continua del aula como espacio efectivo de aprendizajes, pues es ahí donde se producen las interacciones de calidad entre pares y entre niños y niñas y adultos.

En función de lo anterior, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (MBDL EP) responde a la necesidad de contar con una política educativa que consolide el rol directivo en un mundo globalizado y desafiante, con creciente demanda al respeto por la diversidad y las identidades locales. Este documento no pretende ser prescriptivo, sino más bien un orientador de las políticas nacionales en materia de desarrollo profesional directivo, selección, evaluación y, por supuesto, una guía para desarrollar un amplio concepto de liderazgo en los establecimientos educacionales.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (MBDL EP) responde a la necesidad de contar con una política educativa que consolide el rol directivo en un mundo globalizado y desafiante, con creciente demanda al respeto por la diversidad y las identidades locales.

La construcción del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia se desarrolló en etapas, de forma gradual y participativa, con la colaboración del Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile.

En la primera etapa se revisó literatura y evidencia nacional e internacional sobre prácticas efectivas y recursos personales de gestión y liderazgo, de directoras de Educación Parvularia como, por ejemplo, estándares, marcos y orientaciones sobre liderazgo en este nivel en 6 países en los cuales

se identificó un mayor desarrollo de estos instrumentos (Australia, Estados Unidos, Nueva Zelanda, Malta, Escocia e Inglaterra).

Este proceso de revisión consideró también otros instrumentos de política nacional que influyen en el liderazgo en este nivel, como las Bases Curriculares de Educación Parvularia, los Estándares Indicativos de Desempeño para Educación Parvularia, el Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia y el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE). Este último, si bien no es un instrumento específico del nivel, es de amplio

Este proceso de revisión consideró también otros instrumentos de política nacional que influyen en el liderazgo en este nivel, como las Bases Curriculares de Educación Parvularia (BCEP), los Estándares Indicativos del Desempeño en Educación Parvularia (EID EP), el Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia (MBE EP), y el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE).

conocimiento por parte de los directivos de establecimientos escolares con niveles de transición, y ha sido utilizado y divulgado como referencia entre directoras y directores de salas cuna y jardines infantiles.

Además de esta revisión, en la etapa inicial de diagnóstico se realizó un estudio de prácticas de liderazgo en establecimientos chilenos que imparten Educación Parvularia (salas cuna, jardines infantiles y escuelas) de diversa institucionalidad, modalidad y territorio.¹

En una segunda etapa, la revisión de antecedentes y el estudio de prácticas permitieron construir una primera propuesta de Marco que fue sometido a un proceso de consulta y retroalimentación que buscó conocer la opinión de distintos actores del nivel. Se hicieron entrevistas grupales a líderes de establecimientos que imparten Educación Parvularia, representantes de equipos pedagógicos, representantes de gremios y otras organizaciones, y expertos en educación en primera infancia y liderazgo. Además, se aplicó una consulta mediante un cuestionario online que fue contestada por más de 1200 directores o encargados de jardines infantiles y salas cuna, y directivos o coordinadores de ciclo en escuelas del país.

Asimismo, directoras de establecimientos y representantes de equipos pedagógicos y de sostenedores de educación inicial participaron en jornadas para dialogar en torno al Marco propuesto y proponer estrategias para facilitar su implementación.

De manera transversal a todo el proceso, se constituyó una Mesa de Trabajo Interinstitucional, conformada por representantes de las principales instituciones del nivel; JUNJI, Fundación Integra, Intendencia de Educación Parvularia, CPEIP, Dirección de Educación Pública, Agencia de Calidad de la Educación y División de Educación General del Ministerio de Educación.

En una tercera etapa, a partir de lo recogido en las diversas consultas, se realizó un ajuste a la propuesta del Marco constituyéndose la primera versión publicada en diciembre de 2021.

¹. Se seleccionaron salas cuna, jardines infantiles y establecimientos escolares diversos en cuanto a modalidad, dependencia y territorio, que fueron señalados por instituciones y/o por expertas del nivel, como centros destacados por una buena gestión de sus líderes.

Por último, durante el 2022 se llevó a cabo un último proceso de revisión y ajustes, que da paso al referente que se presenta a continuación, validado por el equipo elaborador y por representantes de la Mesa de Trabajo Interinstitucional ya mencionada.



2. ACERCA DE LA DIRECCIÓN, LIDERAZGO, GESTIÓN Y PRÁCTICAS EN EDUCACIÓN PARVULARIA: LO QUE HEMOS APRENDIDO

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia recoge los avances y experiencias en materia de gestión y liderazgo desarrollados en Chile durante la última década. Estas iniciativas, sumada a la investigación internacional y el reciente esfuerzo por conceptualizar y sistematizar procesos de mejoramiento han permitido seleccionar y distinguir

conceptos clave que guían este Marco.

En la actualidad existe consenso sobre la importancia de la educación inicial para el desarrollo integral de niños y niñas. Diversos estudios han demostrado que durante los seis primeros años de vida de una persona se genera el mayor potencial neuronal, por lo que es en esta etapa donde se pueden acortar las brechas de origen, antes que intentar remediarla con el paso del tiempo (Heckman, 2011; Heckman, 2008).

En la actualidad existe consenso sobre la importancia de la educación inicial para el desarrollo integral de niños y niñas. Diversos estudios han demostrado que durante los seis primeros años de vida de una persona se genera el mayor potencial neuronal, por lo que es en esta etapa donde se pueden acortar las brechas de origen, antes que intentar remediarla con el paso del tiempo (Heckman, 2011; Heckman, 2008).



Entre los múltiples factores que influyen en una educación de calidad, el liderazgo constituye uno de los ejes determinantes para el desarrollo de proyectos educativos con sentido, capaces de potenciar identidad colectiva y generar cohesión entre los miembros de la comunidad educativa (Weinstein, 2017).

Entre los múltiples factores que influyen en una educación de calidad, el liderazgo constituye uno de los ejes determinantes para el desarrollo de proyectos educativos con sentido, capaces de potenciar identidad colectiva y generar cohesión entre los miembros de la comunidad educativa (Weinstein, 2017).

Por su parte, la Agencia de Calidad de la Educación establece que el liderazgo, a nivel de la dirección de un establecimiento educacional, posee un rol fundamental y clave para movilizar mejoras en las instituciones en los distintos niveles, así como también permite promover el desarrollo de los niños, niñas y la comunidad (Agencia de Calidad de la Educación, 2016).

En definitiva, el liderazgo en los establecimientos que imparten Educación Parvularia influye sobre las condiciones de funcionamiento que permiten optimizar el desempeño de educadoras, educadores y técnicos, lo que a su vez tiene un efecto directo en el desarrollo, aprendizaje y bienestar de niños y niñas (CIAE, 2018; Douglass, 2019; Fonsén et al., 2019).

Este apartado sintetiza la evidencia disponible sobre particularidades del liderazgo y dirección en el nivel de Educación Parvularia, y los conceptos principales que permiten entender estas especificidades.

La dirección y el liderazgo permiten la provisión de condiciones materiales, técnicas y subjetivas para el mejoramiento del proceso educativo. Dichas condiciones refieren a aspectos básicos de funcionamiento del establecimiento educativo, tales como la mantención de la infraestructura, horarios, seguridad, entre otros, pero también a aquellos relacionados con el trabajo técnico pedagógico y el bienestar de los niños y niñas, sus familias, personal y equipo pedagógico de cada institución.

Este apartado sintetiza la evidencia disponible sobre particularidades del liderazgo y dirección en el nivel de Educación Parvularia, y los conceptos principales que permiten entender estas especificidades.



Prácticas y competencias. Dos conceptos distintos y necesarios

Al revisar la literatura nacional e internacional sobre liderazgo en Educación Parvularia, es posible constatar que existe un número reducido, pero consistente de estudios sobre prácticas y

competencias de liderazgo (Cabrera-Murcia, Yáñez y Alegría, 2019; Callanan et al., 2017; CIAE, 2018; Martínez, 2019; Pasten, 2017; Sharp et al., 2012; Siraj-Blatchford y Manni, 2006; Wu, 2017).

Los hallazgos de estos estudios permiten identificar un conjunto de dimensiones de prácticas que han demostrado ser efectivas en entregar oportunidades educativas de calidad a niños y niñas.

En primer lugar, la literatura identifica prácticas relacionadas con la construcción de una visión y cultura compartida del centro (Siraj-Blatchford y Manni, 2006; Sharp et al., 2012; Pastén, 2017; CIAE, 2018; Cabrera-Murcia, Yáñez y Alegría, 2019; Martínez, 2019), donde se describen prácticas como el contar con una visión clara del establecimiento y su proyecto educativo y promover en la comunidad educativa acciones, valores y hábitos relacionados con él.



En segundo lugar, la evidencia acumulada reconoce un ámbito de prácticas que apuntan a la construcción de vínculos con las familias y redes locales, donde las y los líderes promueven y garantizan una comunicación efectiva formal e informal, asegurando "reciprocidad" en distintas direcciones y entre distintos actores: entre el personal del centro educativo, desde y hacia sus directivos, y en general con las agencias, familias y toda la comunidad.

En tercer lugar, la literatura da cuenta de la existencia de prácticas de liderazgo que tienden al fortalecimiento del trabajo pedagógico interno por medio del monitoreo y evaluación, con foco prioritario en el aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas. La observación de las prácticas pedagógicas, la entrega de orientaciones para la planificación y la evaluación, el monitoreo de los registros de avances de los párvulos, la retroalimentación, son acciones que desarrollan quienes lideran los establecimientos.

En cuarto lugar, las y los líderes del nivel tienen un rol central en la gestión del cuidado y bienestar

integral de los niños y niñas, y para ello despliegan diversas prácticas, como la vinculación con redes externas que cauteleen la salud física y psicológica de los niños y niñas, el trabajo con las familias, el monitoreo de la seguridad y confianza en los espacios en donde se desenvuelve la práctica educativa.

En quinto lugar, la literatura muestra que el desarrollo profesional continuo es una preocupación de estos líderes, siendo importante tanto la formación de las educadoras y educadores como la propia en sus funciones directivas, a partir de la gestión de capacitaciones, programas de inducción, instancias de reflexión colectiva internas.

En sexto lugar, un grupo de prácticas de liderazgo tienen relación con las habilidades de gestión de las y los líderes de estas instituciones, tanto para captar y administrar recursos para mantener un clima laboral saludable, así como temas de gestión institucional para la mejora, con una visión prospectiva. Las y los líderes promueven el mejoramiento de sus centros, deben también abordar tareas de gestión que apuntan a la mantención del funcionamiento regular de estos.

Quienes son efectivos en estas tareas logran distribuir bien sus tiempos, delegar funciones y responsabilidades (liderazgo distribuido), captar y distribuir recursos estratégicamente, rendir

cuentas y hacer difusión de sus instituciones.

Junto con estas prácticas, la literatura también da cuenta de la relevancia de las **habilidades de liderazgo**. Entre estas, la que más consenso genera entre los expertos es la empatía, relacionada en la literatura internacional, con la calidez, compasión, resiliencia, tolerancia y paciencia, todas propias de la inteligencia emocional (Thornton et al, 2009). La evidencia nacional da cuenta de que también serían relevantes la comunicación efectiva, la capacidad de profesionalizar el trabajo de los equipos pedagógicos llevándolo desde una mirada del cuidado a un enfoque principalmente educativo, mediante el incentivo de la reflexión y la conformación de comunidades de aprendizaje, la capacidad de elaborar proyectos, entre otros.

La investigación realizada por Cabrera-Murcia, Yáñez y Alegría (2019) en directoras de jardines destacados, añade a estas habilidades la capacidad de las directoras de involucrarse activamente en lo pedagógico, potenciar el trabajo colectivo y

Quienes son efectivos en estas tareas, logran distribuir bien sus tiempos, delegar funciones y responsabilidades (liderazgo distribuido), captar y distribuir recursos estratégicamente, rendir cuentas y hacer difusión de sus instituciones.

la reflexión para acompañar los procesos de aprendizaje. Finalmente, entre las actitudes, motivaciones y principios, los expertos nacionales y estudios internacionales relevan la proactividad, el optimismo, la motivación y la reflexión crítica del trabajo.

Ahora bien, los conceptos de dirección, liderazgo y gestión suelen utilizarse como sinónimos, pese a que cada término refiere a características específicas y está cada uno, con respecto a los demás, en una relación de complementariedad e interdependencia.

Dirección

Noción asociada a un cargo o posición formal dentro de una institución, a una autoridad con poder legítimo para conducir el establecimiento (Camarelo Figuerola, 2015; Pautt Torres, 2011).

Liderazgo

Asociado a la capacidad de influencia, de movilizar a otros en torno a ciertos objetivos. Corresponde más bien a una función (Leithwood & Riehl, 2009). El liderazgo, entonces, no es exclusivo de los directivos, aunque buenos directivos son buenos líderes.

Gestión

Se asocia a la generación de condiciones organizacionales para garantizar las prácticas de las educadoras y educadores y el desarrollo de las capacidades profesionales. Hopkins y Spillane (2013) llaman a estas condiciones la "infraestructura", la cual no siempre es visible, pero soporta y asegura que las prácticas pedagógicas se puedan desarrollar.

En consecuencia, es necesario distinguir que mientras las tareas de gestión implican mantener el funcionamiento regular de la institución sin mayores cambios y giran más bien en torno a objetivos de corto plazo; el liderazgo está más orientado al mejoramiento y al cambio, con metas a mediano y largo plazo, tales como el liderazgo pedagógico, la creación de relaciones de confianza entre educadores, facilitación de la implementación del currículum, entre otros (Douglass, 2019).

Quienes ejercen la dirección en un establecimiento educativo gestionan, pero también, lideran. Para que pueda desarrollarse el liderazgo en la institución, es

necesaria una gestión que optimice el funcionamiento regular de los centros, condición necesaria pero no suficiente para ejercer el liderazgo, a través de la implementación de acciones que tiendan a la mejora en el mediano y largo plazo, requiriendo que quienes ejercen la dirección lleguen a un equilibrio entre ambos tipos de tareas.

No obstante, los estudios nacionales e internacionales han sido enfáticos en advertir respecto de la dificultad de balancear el liderazgo con la gestión, quedando a menudo las prácticas de liderazgo de directivos supeditadas a la disponibilidad de tiempo libre, luego de concluir con sus responsabilidades administrativas y de gestión (Cabrera-Murcia, Yáñez y Alegría, 2019; Strehmel, 2016). Esta situación es aún más crítica en instituciones que cuentan con una o un profesional a cargo de la dirección, por lo que el liderazgo ejercido de manera colectiva, entre varios miembros de una institución, se muestra como una dinámica común en Educación Parvularia y es altamente valorada como una oportunidad para distribuir intencionalmente el liderazgo, permitiendo a cada actor individual aportar a una inteligencia colectiva (Cabrera-Murcia, Yáñez y Alegría, 2019; CIAE, 2018; Waniganayake, 2014).

Quienes ejercen la dirección en un establecimiento educativo gestionan, pero también, lideran. Para que pueda desarrollarse el liderazgo en la institución, es necesaria una gestión que optimice el funcionamiento regular de los centros, condición necesaria pero no suficiente para ejercer el liderazgo, a través de la implementación de acciones que tiendan a la mejora en el mediano y largo plazo, requiriendo que quienes ejercen la dirección lleguen a un equilibrio entre ambos tipos de tareas.

De acuerdo con Heikka, Pitkaniemi, Kettukangas y Hyttinen (2019) y Denee (2018), el liderazgo distribuido tiene un impacto positivo en el desarrollo profesional docente. Además, Denee (2018) sostiene que este tipo de liderazgo potencia la colaboración entre los miembros del equipo educativo, su confianza relacional, el establecimiento de una visión compartida y permite la existencia de instancias de apoyo entre ellos. To, Hongbiao, Wing y Pui (2021) añaden a los beneficios que produce este tipo de liderazgo en las instituciones, la facilitación del establecimiento de comunidades profesionales de aprendizaje y del compromiso de los equipos educativos con niños y niñas.

Pese a este ejercicio colectivo del liderazgo, Halttunen (2016) alerta que el rol de los líderes formales es irremplazable, ya que hay ciertas tareas que los directivos no pueden delegar, y es justamente el líder formal el responsable de distribuir el liderazgo.

Los directivos tienen la función de desarrollar y coordinar el liderazgo que emerge de su equipo, mantener una visión compartida y foco en el aprendizaje, ofrecer a las educadoras oportunidades de liderar, desarrollar confianza relacional y gestionar estructuras de apoyo (Denee y Thornton, 2017).



Liderazgo y recursos personales. Características complementarias

Existe una serie de características que hacen que el liderazgo en Educación Parvularia sea distinto al liderazgo en otros niveles educativos. Algunas dicen relación con la histórica **preponderancia del género femenino** en el campo, mientras que otras derivan de la **etapa del ciclo vital** en que se encuentran niños y niñas.

Las mujeres representan el 99,5% de la fuerza de trabajo en jardines infantiles chilenos (Pardo & Adlerstein, 2015), por lo que el campo ha sido fuertemente asociado a las labores de cuidado, para la cual el estereotipo cultural ha atribuido a las mujeres cualidades “naturales” para ejercer el rol de cuidar a otros (Wise y Wright, 2012). Esto ha ido en desmedro de la visibilización de la labor educativa y profesional que se realiza en los centros educativos (Davis, Krieg y Smith, 2014).

La histórica preponderancia femenina en el campo ha tenido

Existe una serie de características que hacen que el liderazgo en Educación Parvularia sea distinto al liderazgo en otros niveles educativos. Algunas dicen relación con la histórica **preponderancia del género femenino** en el campo, mientras que otras derivan de la **etapa del ciclo vital** en que se encuentran niños y niñas.



consecuencias en el estilo del liderazgo que se ejerce en el nivel. Entre las más importantes, se encuentra la resistencia a asumir cargos de liderazgo formal o encontrar en el rol un sentido estrictamente vocacional (Hard y Jónsdóttir, 2013; Wise, 2011). También incide en una fuerte orientación hacia una “ética del cuidado”, la cual implica sostener como principio central de la Educación Parvularia la protección de derechos de niños y niñas, su bienestar y educación (Siraj-Blatchford y Hallet, 2014) y se traduce muchas veces en una función asociada a lo maternal, de protección de párvulos (Luff y Kanyal, 2015), y a nivel de liderazgos formales, del cuidado de las educadoras y educadores, técnicos, equipo de apoyo del centro, y familias.

Adicionalmente, las y los líderes en el nivel tienden a priorizar también estilos de liderazgo distribuido (Heikka y Suhonen, 2019), más que estilos jerárquicos, autoritarios y competitivos (Karaoglu, 2020; Robson, 2013). Finalmente, otra implicancia de la preponderancia femenina ha sido la dificultad para el involucramiento de los hombres en el campo de la educación inicial, privando a niños y niñas de contar con modelos diversos de género (Rohrman y Emilsen, 2015).

Respecto a las especificidades que se desprenden de la etapa del ciclo vital de niños y niñas, se destaca el despliegue de un gran trabajo con el entorno, especialmente con las familias. La participación de éstas es sustancial para la Educación Parvularia, siendo importante involucrarlas en los distintos niveles

del proceso educativo, como actor protagonista del desarrollo y educación de los párvulos.

Para favorecer el aprendizaje, desarrollo y bienestar de niños y niñas también se necesita el despliegue de un liderazgo cercano a la comunidad, que aproveche las oportunidades y redes que esta ofrece, tales como juntas de vecinos, centros de salud, etc., generando relaciones colaborativas con ellos. El involucrar proactivamente a estas entidades “externas” al centro educativo ha sido llamado como liderazgo holístico en la literatura internacional (Lindon, Beckley y Lindon, 2016), y enfatiza el sentido de una cultura colaborativa en contextos diversos tanto dentro como fuera del establecimiento (Siraj-Blatchford & Manni 2006; Aubrey, Godfrey, & Harris, 2013; Hujala & Eskelinen, 2013).

Respecto a las especificidades que se desprenden de la etapa del ciclo vital de niños y niñas, se destaca el despliegue de un gran trabajo con el entorno, especialmente con las familias. La participación de éstas es sustancial para la Educación Parvularia, siendo importante involucrarlas en los distintos niveles del proceso educativo, como actor protagonista del desarrollo y educación de los niños y niñas.



3. OBJETIVOS Y USOS DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA



El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia es un documento de política pública que tiene como propósito fundamental orientar las prácticas de dirección y liderazgo en el nivel de Educación Parvularia.

En el contexto chileno, los establecimientos que imparten Educación Parvularia son altamente diversos en su orgánica e institucionalidad, debido a su dependencia administrativa, territorio en que se emplazan, modalidad educativa, enfoque pedagógico, niveles que ofrecen, tamaños de sus equipos, entre otros. El Marco recoge de la manera más amplia posible esa diversidad.

Sus orientaciones reconocen las distintas formas de gestionar y liderar la Educación Parvularia, donde, en algunos casos, se trata de unidades educativas con uno, dos o tres profesionales y técnicos que tienen funciones integradas, y en otros, se trata de instituciones más grandes, que cuentan con equipos de trabajo con roles diferenciados.

En **salas cuna y en jardines infantiles** el cargo directivo usualmente recae en una única persona, que de manera ocasional puede apoyarse en uno o más profesionales de su equipo que ejercen en calidad de subrogante y/o apoyan en tareas específicas de gestión en alguna área. Solo algunos establecimientos cuentan con

personal administrativo de apoyo. Las orientaciones que entrega este Marco interpelan a quienes ejercen el cargo directivo en este tipo de establecimientos, pero también a quienes apoyan las labores de la dirección.

En **establecimientos escolares** la composición de los equipos es variable. En algunos casos, los establecimientos cuentan con un coordinador o coordinadora de nivel que forma parte del equipo directivo o de gestión, formando una tríada con la jefatura técnica y con la dirección del establecimiento. Esta figura que coordina el nivel usualmente recae en una educadora o educador de los niveles de transición y puede tener más o menos autonomía e influencia en la toma de decisiones. En otros casos, el liderazgo lo ejerce la jefatura técnica, la dirección o ambos.

El MBDL EP entrega orientaciones para responder, desde el rol de

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia es un documento de política pública que tiene como propósito fundamental **orientar las prácticas de dirección y liderazgo en el nivel de Educación Parvularia.**



quienes lideran, a los desafíos específicos que implica entregar educación de calidad para niños y niñas en niveles de transición, por tanto, se espera que sea considerado por los directivos de los establecimientos, en conjunto con quienes coordinan y/o apoyan las labores directivas con foco en los niveles de transición en los establecimientos escolares.

Los marcos de actuación en general, y este en particular, no pretenden estandarizar prácticas directivas en los centros educativos ni ser prescriptivos. Por esta razón, se ha hecho un esfuerzo para que el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia sea suficientemente amplio, ilustrando diversas situaciones, de manera que permita describir acciones que sean orientadoras para las personas que dirigen y lideran en distintos contextos (Ingvarson et al., 2006).

Se espera que este Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia sea utilizado por las comunidades educativas como un insumo para:

- Orientar las acciones de las personas que lideran en los establecimientos que imparten Educación Parvularia, de manera coherente con las definiciones internacionales y nacionales sobre los objetivos de este nivel educativo.

- Facilitar la construcción de una expectativa compartida y un lenguaje común sobre el liderazgo educativo del nivel.

- Promover la autorreflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional de quienes lideran los establecimientos que imparten Educación Parvularia.

- Orientar la formación inicial y la formación continua de los directivos de los establecimientos y de quienes tengan interés en ejercer ese rol en el futuro.

- Orientar procesos relacionados con la selección, certificación y evaluación de directivos de establecimientos que imparten Educación Parvularia.

- Facilitar la identificación de líderes educativos y de buenas prácticas que puedan ser compartidas y adoptadas por otros líderes para el mejoramiento de sus establecimientos.

Los marcos de actuación en general, y este en particular, no pretenden estandarizar prácticas directivas en los centros educativos ni ser prescriptivos. Por esta razón, se ha hecho un esfuerzo para que el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia sea suficientemente amplio, ilustrando diversas situaciones, de manera que permita describir acciones que sean orientadoras para las personas que dirigen y lideran en distintos contextos (Ingvarson et al., 2006).



4. MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo en EP describe, en primer lugar, un conjunto de **prácticas**, las cuales enuncian acciones que pueden ser implementadas por directivos y otros actores que lideran establecimientos que imparten Educación Parvularia. En segundo lugar, describe los **recursos personales** con que se espera que cuenten los líderes para el despliegue de esas prácticas.

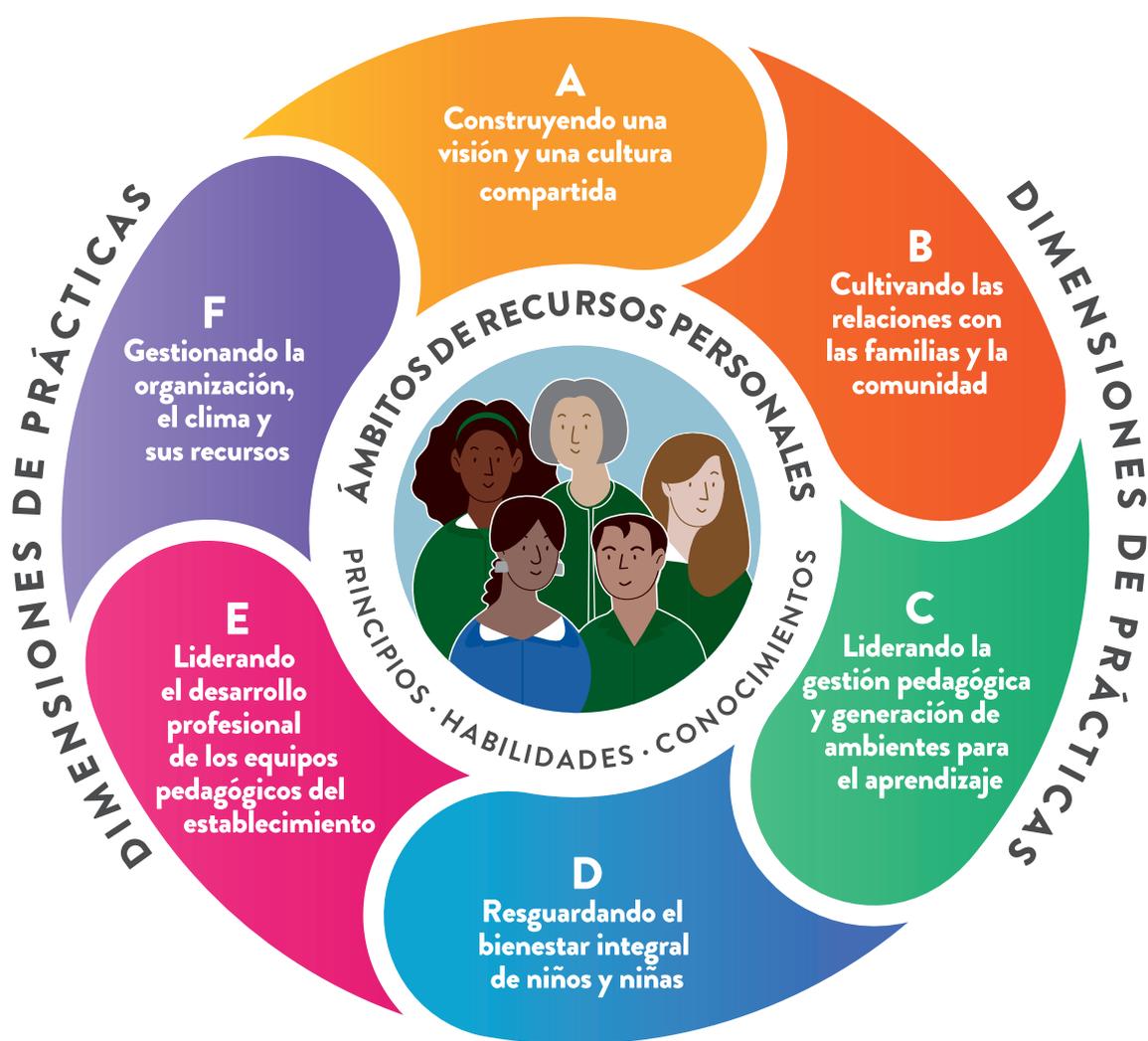
Las dimensiones de prácticas son:

- A. Construyendo una visión y una cultura compartida
- B. Cultivando las relaciones con las familias y la comunidad
- C. Liderando la gestión pedagógica y la generación de ambientes para el aprendizaje
- D. Resguardando el bienestar integral de niños y niñas
- E. Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento
- F. Gestionando la organización, el clima institucional y sus recursos

Los recursos personales consideran tres ámbitos:

- A. Principios profesionales
- B. Habilidades intra e interpersonales
- C. Conocimientos

Figura 1: Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia





4.1. DIMENSIONES DE PRÁCTICAS

Las prácticas describen un conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas que comparten objetivos y metas (Leithwood, 2011). La consideración del contexto es un aspecto muy importante para la comprensión de las prácticas, es decir, estas deben interpretarse considerando la realidad cotidiana, el entorno social y cultural y las condiciones institucionales establecidas donde se desarrollan.

Una de las cualidades más importantes en la descripción de una práctica de liderazgo es que integra la gestión. Pues cuando una actividad implica gestión y liderazgo, su contribución se potencia y es superior en el logro de los objetivos finales.

Las prácticas se organizan en seis dimensiones que, de acuerdo con la literatura nacional e internacional,

sintetizan los principales ámbitos de influencia del quehacer de quienes lideran un establecimiento de Educación Parvularia.

Estas dimensiones de prácticas describen las principales acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos y la eficacia colectiva de los establecimientos que imparten niveles de Educación Parvularia. Las prácticas son desarrolladas por personas que trabajan y realizan actividades con propósitos comunes, expectativas y resultados compartidos. Cada dimensión agrupa un tema específico de la dirección y el liderazgo en el nivel.



Construyendo una visión y una cultura compartida

Quienes lideran la comunidad

educativa son responsables de la construcción o actualización del Proyecto Educativo Institucional que da cuenta de los propósitos, sentido e identidad del establecimiento que imparte Educación Parvularia. Esta visión está enfocada en el mejoramiento del bienestar, desarrollo y aprendizajes de todos los niños y niñas, así como en el desarrollo de una cultura basada en la confianza, la inclusión, el respeto a la diversidad y las altas expectativas, la cual es orientada y modelada en su construcción sistemática por quienes lideran el establecimiento. Los objetivos y sellos institucionales son traducidos en Planes de Mejoramiento Educativo (PME) y en reglamentos internos a partir de procesos de planificación y evaluación participativos en un ambiente de trabajo colaborativo.

La consideración del contexto es un aspecto muy importante para la comprensión de las prácticas, es decir, estas deben interpretarse considerando la realidad cotidiana, el entorno social y cultural y las condiciones institucionales establecidas donde se desarrollan.



Como se señala en las Bases Curriculares de Educación Parvularia, la comunidad educativa requiere forjar una convergencia de voluntades para favorecer el proceso de aprendizaje de niños y niñas, por lo que el Proyecto Educativo Institucional (PEI), debe ser convocante y constituir el marco que explicita los sentidos, propósitos y desafíos educativos específicos a los que la comunidad educativa adhiere. Adicionalmente, los Estándares Indicativos de Desempeño para Educación Parvularia establecen que es fundamental que los directivos logren construir una visión compartida en la comunidad que se plasme en el PEI, y logren la adhesión y el compromiso con este y con las metas institucionales para desarrollar procesos de mejoramiento continuo.

Las principales prácticas de quienes lideran los establecimientos de Educación Parvularia y/o el nivel de Educación Parvularia en escuelas en esta dimensión son:

- 1.** Construyen y/o actualizan en conjunto con la comunidad educativa un Proyecto Educativo Institucional (PEI) vinculado a la realidad local, que establece una visión, sellos y objetivos compartidos para la Educación Parvularia, enfocado en el bienestar integral, desarrollo y aprendizajes de todos los niños y niñas.

- 2.** Promueven una cultura institucional basada en la colaboración, la confianza, la inclusión, el buen trato, el respeto a la diversidad y las altas expectativas sobre los párvulos, familias, educadoras y educadores, y otros miembros de la comunidad educativa.

- 3.** Comunican y modelan de manera sistemática entre la comunidad educativa, los valores, principios, visión, misión y sellos del PEI inspirando y generando pertenencia, compromisos y sentidos compartidos.

- 4.** Elaboran un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del establecimiento, así como reglamentos y protocolos internos, con la participación de todos los actores de la comunidad educativa, los cuales permiten articular y dar coherencia a las distintas iniciativas, con miras a fortalecer la Educación Parvularia.

- 5.** Lideran un proceso sistemático y participativo de evaluación de los procesos, resultados y el logro de las metas del establecimiento, que sirva de base para elaborar o actualizar su proyecto y/o acciones de mejoramiento continuo.

- 6.** Lideran instancias de trabajo colaborativo a partir de la visión compartida en el Proyecto Educativo Institucional que permitan acordar criterios y sentidos pedagógicos y de otros ámbitos de la gestión.

- 7.** Desarrollan una comunicación fluida y un trabajo articulado y efectivo con la institución sostenedora para el logro de los objetivos y de las políticas institucionales, dando cuenta periódicamente al sostenedor de sus avances y dificultades.

B

Cultivando las relaciones con las familias y la comunidad

Quienes lideran establecimientos que imparten Educación Parvularia reconocen a las familias y cuidadores como primeros educadores y promueven su activo involucramiento en las distintas actividades y procesos institucionales, generando una relación de fuerte colaboración, que integre en el proceso educativo sus saberes, culturas y valores. Además, generan redes y alianzas con múltiples instituciones y actores del entorno circundante, que potencien las oportunidades de desarrollo integral de niños y niñas y el fortalecimiento de sus familias y cuidadores.

En línea con las B CEP, se reconoce explícitamente el valor de la familia y la comunidad, con su diversidad de creencias y costumbres, como un aporte al desarrollo y contextualización curricular y a la generación del aprendizaje situado. En las prácticas que la componen, esta dimensión también enfatiza la importancia, relevada en las B CEP, de generar y ampliar redes de trabajo permanentes y frecuentes con los servicios públicos y otras redes comunitarias.

Las prácticas que considera esta dimensión se alinean con las definiciones establecidas en el Dominio D (Compromiso y Desarrollo Profesional) del Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia en cuanto a establecer relaciones de colaboración con la comunidad educativa y local para favorecer el bienestar, desarrollo y aprendizaje de todos los niños y niñas.

Las principales prácticas de quienes lideran los establecimientos de Educación Parvularia y/o el nivel de Educación Parvularia en escuelas en esta dimensión son:

- 1.** Desarrollan y mantienen canales de comunicación fluidos, oportunos y pertinentes a la diversidad de las familias y cuidadores, sobre temas administrativos y del bienestar, desarrollo y aprendizajes de niños y niñas, favoreciendo una relación de mutua colaboración.
- 2.** Promueven la participación sistemática de las familias y cuidadores en las diversas actividades y procesos institucionales del establecimiento (PEI, PME, decisiones curriculares), así como en la conformación de estructuras de representación (Centros de Padres y Apoderados y/o delegados, Consejos Parvularios), acogiendo y respetando sus posibilidades de participación.
- 3.** Aseguran que los equipos pedagógicos compartan sistemáticamente los aprendizajes de los niños y niñas con las familias, en forma individual y por nivel, gestionando condiciones para ello (tiempos, recursos materiales y espacios).
- 4.** Aseguran que los equipos pedagógicos desarrollen sistemáticamente estrategias de identificación de oportunidades y desafíos que enfrentan las familias y cuidadores en el proceso educativo de niños y niñas, considerando su diversidad de creencias y costumbres, para apoyarlos y fortalecer su rol en el bienestar y desarrollo integral de los niños y niñas.
- 5.** Aseguran que los equipos pedagógicos realicen seguimiento y evaluación continua de las estrategias, acciones y/o actividades de trabajo con la familia y la comunidad, a partir de las evidencias recogidas y sistematizadas periódicamente.
- 6.** Generan y mantienen vínculos de colaboración con otros actores e instituciones del territorio que faciliten la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento en su conjunto, tales como las autoridades territoriales, Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), municipios, Oficinas de Protección de Derechos (OPD), Chile Crece Contigo, Centros de Salud Familiar (CESFAM), carabineros, juntas de vecinos, organizaciones sociales, empresas, escuelas, liceos y universidades.
- 7.** Establecen alianzas y articulación con otros establecimientos educativos del territorio para potenciar la gestión del Proyecto Educativo Institucional y resguardar los procesos de transición y la trayectoria educativa de niños y niñas entre los distintos niveles educativos e instituciones.

C

Liderando la gestión pedagógica y la generación de ambientes para el aprendizaje

Quienes lideran la comunidad educativa son responsables de conducir y gestionar pedagógicamente la implementación del currículum, basándose en los referentes de la política nacional (EID EP, BCEP, MBE EP) y los principios de la Educación Parvularia, así como la política local, plasmada en los lineamientos del sostenedor y el PEI de cada comunidad educativa. Siendo el objetivo central el garantizar interacciones pedagógicas de calidad que conduzcan al bienestar integral y aprendizaje de niños y niñas, porque quienes lideran la comunidad educativa influyen y movilizan a los equipos pedagógicos en la implementación del currículum.

Para ello, se involucran en todos los procesos clave planteados por las BCEP y el MBE EP: la preparación del proceso de enseñanza y aprendizaje, en la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, en la implementación de las estrategias y experiencias de aprendizaje, y su evaluación. Las acciones acordadas en la planificación orientan las prácticas pedagógicas que darán cumplimiento a los Objetivos de Aprendizaje, con un criterio de pertinencia cultural, inclusivo y de género, siendo los líderes responsables de monitorear su implementación, evaluarla y proyectar mejoras, en conjunto con los equipos pedagógicos.

Las principales prácticas de quienes lideran los establecimientos de Educación Parvularia y/o el nivel de Educación Parvularia en escuelas en esta dimensión son:

- 1.** Promueven activamente en la comunidad educativa la consideración de cada niño y niña como sujeto de derechos y los principios pedagógicos de la Educación Parvularia, resguardando la equidad e inclusión a través de procesos educativos desafiantes, respetuosos de las características, intereses, fortalezas y necesidades de cada niño y niña en sintonía con los desafíos de la política curricular del nivel.
- 2.** Generan condiciones (tiempos, espacios y recursos) y capacidades en los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación a largo, mediano y corto plazo, considerando las orientaciones del currículo vigente, el Proyecto Educativo de la institución, las características de los niños y niñas, las evidencias de aprendizaje y los aportes de las familias y la comunidad.
- 3.** Resguardan la implementación de experiencias de aprendizaje diversas y situadas, que consideran a los niños y niñas como seres singulares y diversos, integrales, activos, que aprenden a través del juego y en la interacción con otros y que tienen múltiples ideas e intereses, para asegurar los aprendizajes y el bienestar integral de todos los niños y niñas.
- 4.** Observan frecuente y sistemáticamente las prácticas en el aula focalizando en las interacciones pedagógicas que promueven la construcción activa de aprendizajes para retroalimentar y generar acuerdos, de manera colaborativa, con los equipos pedagógicos.
- 5.** Monitorean la implementación de las experiencias de aprendizajes planificadas, resguardando las condiciones necesarias para asegurar el bienestar y el aprendizaje de niños y niñas.
- 6.** Resguardan que la planificación, implementación y evaluación de experiencias de aprendizaje considere los distintos ritmos y formas de aprender y las necesidades educativas especiales de los párvulos.
- 7.** Resguardan que los equipos pedagógicos reflexionen sistemáticamente sobre sus prácticas y los aprendizajes de niños y niñas, utilizando evidencias obtenidas en situaciones auténticas a través de múltiples recursos e instrumentos y ajustando su práctica pedagógica de acuerdo con el análisis colaborativo de la información de estos procesos.
- 8.** Aseguran que las interacciones pedagógicas, los espacios y recursos educativos, y la organización del tiempo consideren como criterio central las necesidades individuales y colectivas de bienestar integral, desarrollo y aprendizaje de niños y niñas.

D

Resguardando el bienestar integral de niños y niñas

Quienes lideran establecimientos que imparten Educación Parvularia gestionan y garantizan el buen trato y la integridad física y psicológica de toda la comunidad, con especial énfasis en niños y niñas, resguardando su protección, dignidad y el cumplimiento de sus derechos². Como una condición esencial del aprendizaje y el desarrollo personal, se ocupan de implementar políticas, normas y procedimientos que promueven y aseguran el respeto e inclusión de la diversidad y la cultura local, favoreciendo el desarrollo de sentimientos de pertenencia y valoración, confortabilidad y seguridad en un clima de convivencia armónica y ciudadanía.

Esta dimensión recoge la importancia que se otorga en las BCEP a la promoción del bienestar integral de niños y niñas mediante la creación de ambientes saludables, protegidos, acogedores y ricos en términos de oportunidades de aprendizaje, que permitan acoger la singularidad de cada párvulo, como puerta de entrada para la generación de aprendizajes significativos.

Recoge también la relevancia que le asignan los EID EP a que los equipos directivos y pedagógicos generen un ambiente de empatía, respeto, cuidado y buen trato, organizado y seguro, que resulte adecuado y propicio para el aprendizaje de los valores y normas de convivencia y el desarrollo de las potencialidades de niños y niñas.

Las principales prácticas de quienes lideran los establecimientos de Educación Parvularia y/o el nivel de Educación Parvularia en escuelas en esta dimensión son:

1. Orientan, modelan y aseguran que las interacciones entre los integrantes de la comunidad educativa se desarrollen en un ambiente de colaboración y bienestar integral, propiciando especialmente que niñas y niños sean considerados en sus derechos, necesidades e intereses y asegurando su integridad física y psicológica.
2. Aseguran, en conjunto con el sostenedor, la implementación de la normativa vigente (leyes, reglamentos, protocolos, planes y manuales) asociados al resguardo de los derechos de niños y niñas, involucrando y haciendo responsables a cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
3. Resguardan que los equipos pedagógicos planifiquen acorde al desarrollo de los párvulos e implementen estrategias que fomenten y promuevan hábitos de vida saludable y autocuidado; como las asociadas a la actividad física, el descanso, el sueño, la alimentación y la higiene, con especial atención a la singularidad de cada uno.
4. Gestionan, en coordinación con el sostenedor, la aplicación de políticas, programas y estrategias de protección a la infancia que propicien el bienestar integral de niños y niñas.
5. Aseguran, en conjunto con el sostenedor, el cuidado y mantención de la infraestructura y equipamiento, y las condiciones sanitarias, con especial atención a la gestión del plan de seguridad y prevención de riesgos de acuerdo con la normativa vigente.
6. Resguardan la inclusión y promueven la vinculación y el trabajo colaborativo con redes y sistemas de apoyo que permitan activar protocolos de bienvenida y acogida, la disminución de barreras que impidan la participación y los aprendizajes, y la implementación de estrategias de enseñanza que consideren las necesidades educativas especiales, las diversidades culturales, lingüísticas, de género, religiosas y sociales.
7. Informan, gestionan y coordinan con la comunidad educativa e instituciones especializadas los protocolos para enfrentar situaciones que afectan a niños y niñas, como son las emergencias sanitarias, maltrato infantil (físico o psicológico), entre otras.

² Tomando en consideración las principales políticas y programas nacionales de protección a la Infancia, entre ellas el Sistema de Protección Social Chile Crece Contigo.

E

Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos

Quienes lideran los establecimientos realizan múltiples esfuerzos para comprender, mejorar y potenciar los conocimientos, habilidades y la motivación de los equipos pedagógicos, así como su propio desarrollo profesional, de manera de construir capacidades profesionales y de liderazgo internas que permitan el mejoramiento de las prácticas pedagógicas de calidad en el establecimiento de Educación Parvularia.

Los Estándares Indicativos de Desempeño para Educación Parvularia relevan al equipo pedagógico como el pilar del proceso de aprendizaje que se desarrolla en el establecimiento educativo, por lo que sus competencias, su preparación y su desarrollo continuo, son imprescindibles para la calidad de la educación. El MBDL EP sintoniza con esta premisa y en esta dimensión releva el rol que las y los líderes de los establecimientos pueden ejercer en cuanto a potenciar y desarrollar capacidades en los equipos pedagógicos.

Esta dimensión se encuentra alineada, además, con el MBE EP y las BCEP, referentes que relevan la importancia de la reflexión sistemática y colectiva sobre las prácticas de los equipos del establecimiento, y el trabajo colaborativo entre ellos, con el fin de detectar las necesidades de formación y autocuidado. En relación con el MBE EP, la dimensión refleja algunos de los elementos agrupados

en el Dominio D (Compromiso y Desarrollo Profesional), especialmente aquellos relacionados con la reflexión crítica y sistemática sobre la práctica pedagógica.

Las principales prácticas de quienes lideran los establecimientos de Educación Parvularia y/o el nivel de Educación Parvularia en escuelas en esta dimensión son:

1. Desarrollan, en conjunto con la institución sostenedora, estrategias efectivas para atraer, seleccionar, inducir y promover la continuidad de educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio con el perfil adecuado a las necesidades y requerimientos del Proyecto Educativo Institucional del establecimiento.
2. Identifican y generan, en conjunto con el sostenedor, oportunidades y estrategias efectivas para apoyar las necesidades de desarrollo profesional de educadoras, educadores y técnicos con el fin de mejorar continuamente su formación y desempeño individual y colectivo.
3. Evalúan y retroalimentan periódicamente el desempeño de educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio, y establecen compromisos y estrategias de apoyo para fortalecer su desempeño.
4. Gestionan instancias en las que los equipos pedagógicos puedan reflexionar continua, crítica y colaborativamente sobre las prácticas pedagógicas para la mejora continua.
5. Reconocen y promueven prácticas innovadoras, acciones destacadas o logros individuales y colectivos de educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio, de manera de mantener una alta motivación y un buen clima laboral.
6. Identifican y potencian las capacidades de liderazgo al interior de sus equipos, distribuyendo responsabilidades a distintas personas del establecimiento de acuerdo con sus habilidades e intereses.
7. Desarrollan actividades de autoformación para la mejora de sus prácticas, buscando oportunidades de formación continua que les mantengan informados y actualizados en temas normativos, curriculares, pedagógicos y de gestión.

F

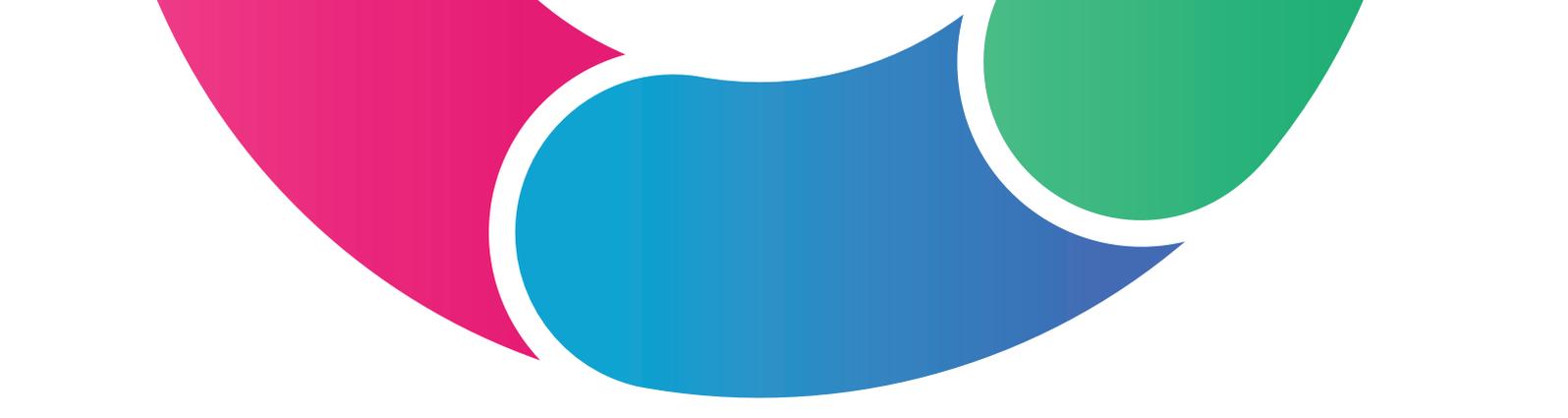
Gestionando la organización, el clima institucional y sus recursos

Las personas que lideran el establecimiento desarrollan una gestión eficiente y efectiva que permita generar el clima organizacional y las condiciones requeridas para el adecuado funcionamiento del establecimiento y el logro de las metas institucionales relativas a la Educación Parvularia, en el marco del desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo.

Como se señala en los Estándares Indicativos de Desempeño para Educación Parvularia, tanto la calidad, disponibilidad y uso de recursos, así como el clima institucional, son factores que facilitan o dificultan el desarrollo de la actividad educativa, por lo que una gestión que asegure su existencia, adecuada distribución y mantención, es condición necesaria para la calidad de la educación que se promueve en dicha comunidad educativa.

Las principales prácticas de quienes lideran los establecimientos de Educación Parvularia y/o el nivel de Educación Parvularia en escuelas en esta dimensión son:

- 1.** Aseguran que el establecimiento educativo cumpla con la normativa y las orientaciones de las políticas educativas para la Educación Parvularia, y para el sistema educativo en general.
- 2.** Desarrollan, en conjunto con el sostenedor, estrategias efectivas para gestionar la matrícula, así como para promover y monitorear la permanencia, la asistencia sistemática y la participación de niños y niñas en el establecimiento educativo.
- 3.** Gestionan de manera eficiente los procesos administrativos y distribuyen tareas a educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio de manera de optimizar los tiempos destinados a los aprendizajes y bienestar integral de niños y niñas.
- 4.** Administran, en conjunto con el sostenedor, los recursos didácticos, materiales y financieros de manera eficiente y equitativa, con foco en las necesidades de bienestar, desarrollo y aprendizajes de niños y niñas.
- 5.** Anticipan, median y resuelven los conflictos internos de manera oportuna y adecuada, manteniendo un clima laboral positivo y de confianza para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y el bienestar integral de niños y niñas.
- 6.** Cuidan el bienestar psicológico y emocional propio y de educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio, resguardando y cuidando las condiciones adecuadas para el trabajo y generando espacios de confianza para abordar necesidades o dificultades emergentes.
- 7.** Gestionan y consensuan colaborativamente, con los miembros de la comunidad educativa, un reglamento interno con las normas y acuerdos en los ámbitos de convivencia y participación, en concordancia con las orientaciones de la Superintendencia de Educación.



4.2. RECURSOS PERSONALES

Es importante destacar que un buen liderazgo no sólo se explica por la implementación de un conjunto de prácticas, sino también por una serie de atributos de las personas, ya sean individuales o del colectivo, que están a la base de la acción y de la toma de decisiones, en la medida en que dan sentido y propósito a las prácticas. Esta es la razón por la cual el MBDL EP describe también un conjunto de recursos personales que son transversales a todas las dimensiones de las prácticas y están integrados en ellas.

Cuando se visibiliza una práctica profesional, es posible distinguir a lo menos los principios profesionales

que la guían, las habilidades y destrezas que la hacen posible, y los conocimientos que la respaldan.

A continuación, se presentan los principios profesionales, las habilidades intra e interpersonales y los conocimientos del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia.

A Principios profesionales

Los principios y valores que guían las acciones de los líderes constituyen un ámbito de recursos

personales, que orienta conductas y permite asegurar la coherencia entre acciones y decisiones conforme a propósitos superiores. Los principios permiten resolver situaciones, fundamentar un juicio o una decisión. En muchos casos, constituyen un argumento inicial para responder a problemas emergentes y no estructurados sobre los que se puede tener poco conocimiento o experiencia.

Los principios responden a un sistema de creencias y valores de la comunidad educativa, habitualmente expresados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Es importante destacar que un buen liderazgo no sólo se explica por la implementación de un conjunto de prácticas, sino también por una serie de atributos de las personas, ya sean individuales o del colectivo, que están a la base de la acción y de la toma de decisiones, en la medida en que dan sentido y propósito a las prácticas.

Los principios profesionales fundamentales que inspiran y proyectan el actuar de las y los líderes en la Educación Parvularia son:

<p>Compromiso con la Educación Parvularia</p>	<p>Las decisiones reflejan un compromiso permanente con los principios pedagógicos de la Educación Parvularia, asegurando su concreción en la comunidad educativa. A través de sus actuaciones, resguardan los elementos esenciales y características de la primera infancia, de tal forma que contribuyen a concebir, organizar, implementar y evaluar la práctica pedagógica en torno a una visión común sobre cómo y para qué aprenden los párvulos en esta etapa.</p>
<p>Buen trato y Bienestar</p>	<p>Consideran en sus decisiones y acciones, el bienestar integral y buen trato de los equipos, las familias y los párvulos. El buen trato asegura que los adultos que se vinculan con los niños y niñas brinden cuidado, respeto y protección en función de sus particularidades, intereses y necesidades.</p>
<p>Equidad</p>	<p>Orientan sus decisiones y acciones resguardando un trato equitativo en todos los aspectos de su trabajo, con especial cuidado en la identificación y reducción de las posibles barreras para el desarrollo, bienestar integral y aprendizaje efectivo de niños y niñas.</p>
<p>Singularidad</p>	<p>Guían sus acciones considerando la particularidad de cada niño y niña, independientemente de la etapa de vida y nivel de desarrollo en que se encuentre. Lo entienden como un ser único con características, necesidades, intereses y fortalezas que se deben conocer, respetar y considerar efectivamente, para hacerlo protagonista de sus aprendizajes.</p>
<p>Inclusión y no discriminación</p>	<p>Guían su actuar por el respeto a la diversidad social, de género, cultural, lingüística y religiosa de todos los párvulos, y sus familias, asegurando medidas de protección, respeto y derecho a la educación por sobre cualquier diferencia, evitando toda forma de discriminación.</p>
<p>Ética e integridad profesional</p>	<p>Orientan sus decisiones y acciones dentro de un marco de valores compartidos y aceptados por la comunidad educativa, donde el principal valor es el niño y niña como sujeto de derechos. Demuestran integridad, honestidad, probidad y sapiencia al examinar críticamente sus actitudes y creencias personales y profesionales, a fin de resguardar y mejorar permanentemente su práctica como líder en el ámbito educativo y en su interacción con los miembros de la comunidad.</p>

B

Habilidades intra e interpersonales

Las **habilidades** son aquellas capacidades o destrezas individuales y sociales necesarias para interactuar en diferentes entornos sociales y/u organizacionales. Permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados. Se distinguen entre habilidades intrapersonales e interpersonales⁴.

Las **habilidades intrapersonales** se refieren a la capacidad de reflexión, autocuidado, resiliencia y la conciencia de desarrollo y crecimiento, personal y profesional. Las **habilidades interpersonales** hacen referencia al actuar, tomando en consideración a los otros y tienen un amplio tipo de representación, desde la empatía hasta el trabajo en equipo.

Si bien las habilidades pueden ser entendidas desde una perspectiva

individual, al mismo tiempo son capacidades que caracterizan a los líderes en su conjunto. La perspectiva colectiva del liderazgo se reafirma a partir del desarrollo de este recurso.

A continuación, les presentamos las habilidades que los líderes del establecimiento que imparte Educación Parvularia debiesen desarrollar progresivamente:

Habilidades intrapersonales

Aprendizaje permanente	Reflexionan y analizan críticamente su propia experiencia como líderes y la del equipo, a través de la evaluación de sus acciones con el fin de aprender e innovar. Para esto, cada integrante se considera y tiene disposición a ser un aprendiz permanente de su propia gestión.
Creatividad	Elaboran soluciones beneficiosas e innovadoras a partir de situaciones y desafíos profesionales y organizacionales, que son explorados de forma reflexiva, crítica, colaborativa y propositiva desde diversas perspectivas, integrando tanto aprendizajes de experiencias previas como nuevas ideas.
Resiliencia	Se reponen y siguen adelante ante las dificultades o bajos resultados, manteniendo altas expectativas de logro con respecto a los párvulos y otros integrantes de la comunidad educativa, y con respecto a su propia gestión.
Autocuidado	Incorporan en su rutina momentos para lograr espacios que signifiquen un descanso y distracción, que permitan equilibrar la presión asociada a la gestión de un establecimiento educativo. Para esto tienen la habilidad de equilibrar el trabajo con el bienestar personal.
Sentido de autoeficacia	Creer en las capacidades personales para organizar y emprender las acciones requeridas para alcanzar los objetivos esperados. Esto tiene una gran influencia en la eficacia de la organización, lo que incluye, sin perder sentido de realidad, mantener altas expectativas en los equipos y crear una mentalidad positiva de crecimiento.

4. National Research Council, Education for Life and Work: Developing Transferable Knowledge and Skills in the 21st Century, James Pellegrino y Margaret Hill (eds.). National Academies Press, Washington. DC. (2012)

Habilidades interpersonales

Visión estratégica	Demuestran capacidad para convocar y guiar a la comunidad a pensar creativamente el futuro, analizando contextos emergentes y tendencias en el ámbito educativo, social, político, económico, cultural y medioambiental, para determinar sus implicancias en la educación del nivel.
Confianza relacional	Implementan acciones que demuestran honestidad, apertura, benevolencia y capacidad profesional, fortaleciendo la confianza relacional con la comunidad, lo que posibilita y crea condiciones para lograr colaboración entre sus miembros y una mayor disposición a innovar y a aprender de forma continua.
Empatía	Comprenden la perspectiva de los demás y asumen una intencionalidad positiva en sus acciones y sentimientos que se perciben en los actos y mensajes de niños, niñas y familias. La empatía genera una cultura de la recepción, incluye la acción de estar dispuesto a apoyar, colaborar y solidarizar.
Adaptabilidad	Realizan ajustes oportunamente junto a su equipo, respondiendo a cambios que ocurren en las rutinas o situaciones de su entorno inmediato, demostrando flexibilidad y capacidad de adaptación a situaciones emergentes o disruptivas. Los líderes utilizan la reflexión y la autoconciencia y responden rápidamente a las necesidades que emergen en los demás.
Iniciativa y proactividad	Muestran disposición activa para establecer o sumarse a agendas colectivas que promueven el logro de objetivos comunes en torno al bienestar, desarrollo e interés superior de los párvulos y de las necesidades de la propia comunidad y sus miembros.
Colaboración y trabajo en equipo	Convocan y articulan a las educadoras, educadores y técnicos del establecimiento educativo, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Para lograr una eficacia colectiva, trabajan colaborativamente estableciendo relaciones que permiten el intercambio de experiencias.
Comunicación y escucha con respeto	Comunican de manera comprensiva, transparente y oportuna, lo cual constituye un elemento fundamental para generar espacios de conversación, escucha activa, en ambientes de respeto, reflexionando sobre lo que otros miembros de la comunidad dicen.
Mediación y resolución de conflictos	Demuestran capacidad de afrontar y no evadir situaciones complejas que pueden ser fuentes de conflictos. Para esto, generan espacios que promueven el diálogo, intentando comprender su origen, probando alternativas de solución y/o mediación en conjunto con los interesados.



Conocimientos

Los conocimientos se expresan en un conjunto de saberes adquiridos en procesos formales de educación, complementados por la experiencia profesional. Constituyen un recurso fundamental para resolver y afrontar desafíos profesionales en la práctica cotidiana. Las educadoras y educadores líderes deben conectar los conocimientos adquiridos con sus prácticas.

Los conocimientos fundamentales más relevantes de considerar

en el ejercicio de la dirección y el liderazgo en el nivel se clasifican en dos categorías: (1) Los conocimientos relacionados con las políticas y normativas de educación inicial e infancia; (2) Los conocimientos relacionados con procesos de liderazgo y mejora.

A continuación, se desglosa cada una de estas categorías de conocimientos:



1. Conocimientos sobre política y normativas fundamentales de educación inicial e infancia

Los directivos y equipos directivos deben conocer y comprender los acuerdos internacionales en el ámbito de los derechos de niños y niñas, las políticas e institucionalidad educativa y de protección a la infancia, así como la normativa en el ámbito de la Educación Parvularia chilena.

Los principales conocimientos en este ámbito son:

Acuerdos y políticas	<ul style="list-style-type: none">▫ Convención de los Derechos del Niño▫ Política Nacional de Niñez y Adolescencia 2015 - 2025
Legislación	<ul style="list-style-type: none">▫ Ley General de Educación (Ley N°20.370)▫ Ley de Inclusión Escolar (Ley N°20.845)▫ Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización (Ley N° 20.529)▫ Sistema de Desarrollo Profesional Docente en Educación Parvularia (Ley N° 20.903)
Normativa ministerial y otros organismos oficiales	<ul style="list-style-type: none">▫ Bases Curriculares de la Educación Parvularia (BCEP)▫ Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia (MBE EP)▫ Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus sostenedores (EID EP)▫ Orientaciones técnico-pedagógicas para el nivel de la Educación Parvularia▫ Requisitos de adquisición, mantención y pérdida del reconocimiento oficial del Estado a los Establecimientos educacionales de Educación Parvularia, Básica y Media. (Decreto 315/2010)▫ Criterios y orientaciones de adecuación curricular para estudiantes con necesidades educativas especiales de Educación Parvularia y básica (Decreto N°83/2015)▫ Sistema de acreditación de la calidad de los establecimientos de Educación Parvularia subvencionados o que reciben aportes regulares del Estado. (Decreto N°84/2020)▫ DFL 2: Texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto con Fuerza de Ley N°2 de 1996, sobre subvención del Estado a Establecimientos Educacionales.▫ Principios y definiciones técnicas para la elaboración de una estrategia de transición educativa para los niveles de Educación Parvularia y primer año de Educación Básica (Decreto N°373)▫ Circulares de la Superintendencia de Educación,▫ Protocolos oficiales (alimentación, seguridad, limpieza, desinfección, reglamento interno, entre otros)
Programa nacional de protección a la Infancia	<ul style="list-style-type: none">▫ Sistema de Protección Social Chile Crece Contigo.

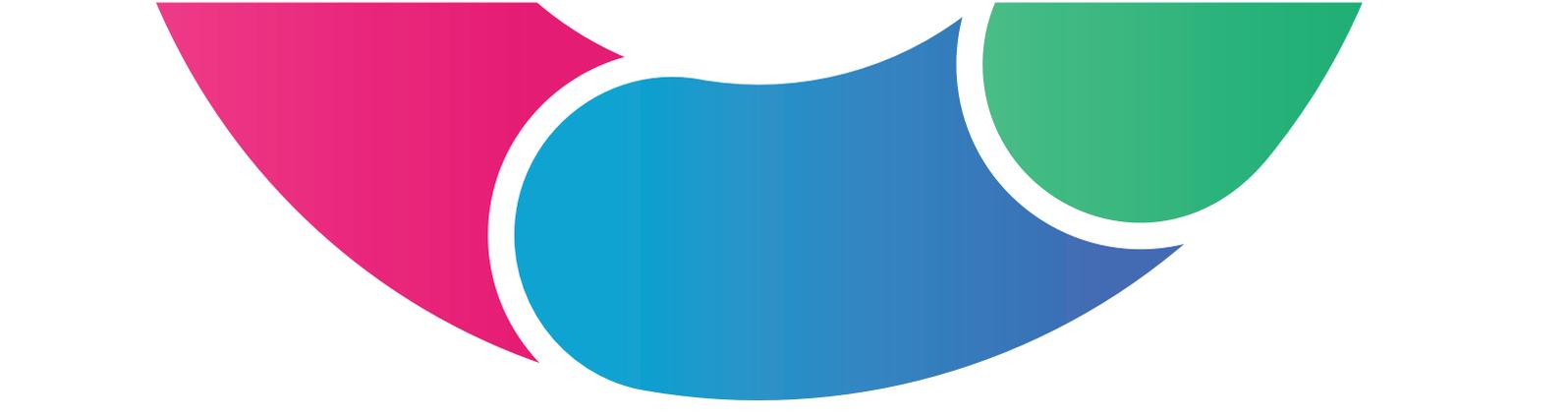
2. Conocimientos sobre mejora y liderazgo educativo

Quienes lideran el nivel parvulario deben tener conocimientos de las condiciones organizacionales que permiten implementar procesos de mejoramiento, desde un enfoque inclusivo y con equidad. Para esto, deben conocer estrategias de gestión pedagógica de calidad para todos los niños y niñas, complementado con procesos administrativos que den soporte a las actividades en el establecimiento de Educación Parvularia. Será fundamental para quienes gestionan, conocer las formas de liderazgo que aseguren acuerdos con la comunidad educativa para cumplir con los énfasis, fundamentos, finalidad y principios pedagógicos de la Educación Parvularia, y los objetivos del Proyecto Educativo Institucional. Los principales conocimientos en este campo se refieren a los temas de:

Inclusión y equidad	Deben estar interiorizadas de los conceptos centrales del debate acerca de inclusión y equidad educativa ya que son transversales en la implementación del currículum. El principio central es conocer los fundamentos y estrategias que aseguran que todos los niños y niñas tengan acceso a un proceso educativo que responda a sus características, intereses, necesidades, habilidades y actitudes, y que puedan desarrollar una trayectoria educativa exitosa, independientemente de sus diversos antecedentes o habilidades, minimizando las barreras que limitan su aprendizaje y participación.
Calidad	Deben tener conocimientos sobre las distintas acepciones del concepto de calidad desarrolladas en el nivel. Desde una perspectiva integral, el concepto se incorpora a la totalidad de los procesos que se desarrollan en el establecimiento educativo y se explican en tres documentos fundamentales del nivel: Bases Curriculares de Educación Parvularia, Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia y los Estándares Indicativos de Desempeño para los centros que imparten Educación Parvularia y sus sostenedores.
Mejora continua y cambio educativo	Deben conocer cuáles son las condiciones organizacionales que permiten iniciar y mantener estrategias de cambio, mejora e innovación en los centros educativos, distinguiendo los aspectos que las facilitan o dificultan y los métodos de autoevaluación, planificación, monitoreo, evaluación, análisis de datos y toma de decisiones a partir de la información disponible.
Liderazgo	Deben conocer las definiciones, evolución y tipos de liderazgo educativo. Esto permite a los equipos directivos comprender su importancia e impacto en el desarrollo de una visión común para el logro de los objetivos estratégicos del establecimiento, reconociendo su influencia en la implementación de procesos, mejora de prácticas y generación de confianza en las relaciones de la comunidad educativa.

Planificación institucional	Tienen conocimiento conceptual y de uso de herramientas para desarrollar Planes de Mejora (PME), ajustar y corregir la planificación tanto a nivel de aspectos institucionales como pedagógicos, de largo, mediano y corto plazo.
Gestión Pedagógica	Requieren conocer y comprender las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje, considerando las necesidades de todos los niños y niñas mediante acciones concretas, con el fin último de que éstos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades, de manera integral y en bienestar.
Evaluación	Conocen los conceptos, modalidades y la práctica de evaluar sistemáticamente la evolución de un niño o niña en múltiples dominios del desarrollo. Conocen las herramientas de detección y evaluación, y las formas de interpretar correctamente los resultados, de acuerdo con la condición de base de cada párvulo.
Desarrollo profesional	Tienen conocimientos fundamentales sobre desarrollo profesional, formación en servicio y distinguen los principios del aprendizaje de adultos, en particular, que lo que se aprende sea aplicable para su trabajo; que las estrategias de aprendizaje fomenten la autonomía profesional y que se valore la experiencia y se den muestras de reconocimiento y motivación por un trabajo bien realizado y en forma consensuada.
Gestión de proyectos	Tienen conocimiento conceptual y técnico de diseño e implementación de proyectos, identificando los hitos fundamentales, formas diversas de monitoreo y tipos de resultados esperados.
Administración de recursos	Requieren de conocimientos básicos de administración y gestión de recursos, ya que gestionan una gran variedad de recursos físicos, logísticos, sanitarios, alimenticios, de seguridad, didácticos, e incluso, en algunos casos, económicos.
Canales de comunicación y usos de redes sociales	Conocen acerca del uso de estrategias de comunicación para mantener informados y lograr participación interactiva entre los miembros de la comunidad. Una buena comunicación facilita las acciones de coordinación y toma de decisiones en el establecimiento que imparte Educación Parvularia. Hoy en día es muy efectivo el uso de las redes sociales a través de plataformas y/o herramientas como Facebook, Instagram, Twitter o WhatsApp, además de los medios formales como el correo electrónico, agendas o medios escritos





REFERENCIAS

• **Adlerstein, C., & Pardo, M. (2015).** Informe Nacional sobre Docentes para la Educación de la Primera Infancia: Chile.

<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/Informe-Chilepoliticass-formacion-carrera-docentes-prime.pdf>

• **Aubrey, C., Godfrey, R., & Harris, A. (2013).** How Do They Manage? An Investigation of Early Childhood Leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(1), 5-29.

<https://doi.org/10.1177/1741143212462702>

• **Australian Government Department of Education and Training, for the Council of Australian Governments (2009).** BELONGING, BEING & BECOMING. The Early Years Learning Framework for Australia.

• **Bush, T. (2013).** Leadership in Childhood Education. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(1), pp. 3-4.

• **Cabrera-Murcia, P., Yáñez, M. & Alegría, M. (2019).** ¿Cómo se concibe el liderazgo en la Educación Parvularia? Evidencias desde las voces de equipos pedagógicos de jardines infantiles en la Región Metropolitana. Proyecto CEDLE, Centro de Liderazgo Educativo, Santiago, Chile.

• **Callanan, M., Anderson, M., Haywood, S., Hudson, R. & Speight, S. (2017).** Study of Early Education and Development: Good Practice in Early Education. Research Report. Recuperado de:

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/586242/SEED_-_Good_Practice_in_Early_Education_-_RR553.pdf

• **Camarero Figuerola, M. (2015).** Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura Directiva En Centros De Educación Primaria De Tarragona (Doctoral dissertation, Universitat Rovira i Virgili).

• **Carroll, B., Levy, L., Richmond, D. (2008).** Leadership as practice: Challenging the competence paradigm, *Leadership*, 4, page 364.

• **CIAE (2018).** Caracterización del liderazgo y el rol de los/as directores/as en establecimientos de educación para la primera infancia. Reporte de investigación, septiembre 2018. Recuperado de <https://oei.cl/uploads/files/contracting/Experts/OEI-LIC-3-17/OEI-LIC-3-17.pdf>

• **Douglass, A. (2019).** Leadership for Quality Early Childhood Education and Care. OECD Education Working Papers n° 211.

- **Hattie, John (2009).** Visible learning: a synthesis of 800 meta-analyses on achievement. London: Routledge.

- **Hujala, E., & Eskelinen, M. (2013).** Leadership Tasks in Early Childhood Education. En *Researching Leadership in Early Childhood Education*, pp. 213–234. Tampere University Press: Tampere.

- **Ingvarson, L., Anderson, M., Gronn, P., & Jackson, A. (2006).** Standards for school leadership: A critical review of the literature.

- **Integra (2017)** Política de calidad educativa. <https://www.integra.cl/wp-content/uploads/2018/03/POLITICA-DE-CALIDAD-EDUCATIVA-2017-2.pdf> Recuperado agosto 2021.

- **Integra (2019)** Liderazgo en Educación Parvularia: una experiencia de formación de 1000 directoras de Fundación Integra. Carlos González (Fundación INTEGRA) Mario Uribe, Selma Simonstein, Jahel Ramírez (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso). Presentación conjunta. Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora Escolar CILME 2019.

- **JUNJI (2016)** Liderazgo pedagógico transformacional de las comunidades educativas que aprenden, Serie de hojas para el Jardín. LOM. Chile. https://caue.JUNJI.gob.cl/pluginfile.php/194/mod_page/content/58/DOS.pdf Recuperado agosto 2021

- **JUNJI (2019)** Diccionario de Competencias Junta Nacional de Jardines Infantiles.

- **JUNJI (2019)** Manual Modelo de Gestión Calidad de la Educación Parvularia. <http://www.modelodecalidad.JUNJI.cl/Documentos/2019/MANUAL%20DEL%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD%20DE%20LA%20EDUCACI%C3%93N%20PARVULARIA.pdf> Recuperado agosto 2021

- **Leithwood, K. (2011)** The Ontario Leadership Framework. Working paper (Draft Prepared for the Leadership Development Branch).

- **Lindon, J., Beckley, P., & Lindon, L. (2016).** Leadership in early: Linking theory and practice.

- **Martínez, P. (2019).** Directores efectivos: prácticas necesarias para una educación de párvulos de calidad.

- Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile.

- **MINEDUC (2021).** Política de fortalecimiento del liderazgo para la mejora escolar. Recuperado abril del 2021 en https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2021/03/POL%C3%8D-TICA-DEFORTALECIMIENTO_VERSI%C3%93N-AMPLIADA_FNL_2021.pdf

- **Murphy, J. (2015).** The empirical and moral foundations of the ISLLC Standards. *Journal of Educational Administration*, 53(6), 718–734.

- **Nicholson, J., Kuhl, K., Maniates, H., Lin, B. & Bonetti, S. (2018).** A Review of Literature on Leadership in Early Childhood: Examining Epistemological Foundations and Considerations of Social Justice. *Early Child Development and Care*, 190(2), pp. 91–122.

- **OECD. (2017).** Starting Strong IV Transitions from Early Childhood Education and Care to Primary Education.

- **OECD (2013),** “Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study”, OECD Education Working Papers, No. 99, OECD Publishing.

- **Pastén, C. (2017).** Liderazgo educativo ejercido por directoras de jardines infantiles públicos de Chile. Tesis para optar al grado de Magíster en Educación, mención dirección y liderazgo escolar, Universidad Católica de Chile.

- **Pautt Torres, G. (2011).** Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 213–228.

- **Siraj-Blatchford, I., & Hallet, E. (2014).** Effective and Caring Leadership in the Early Years. London.

- **Siraj-Blatchford, I., & Manni, L. (2006).** Effective Leadership in the Early Years Sector (ELEYS) University of London: Institute of Education.

- **Spillane, J. (2005).** Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69, 143–150.

▪ **Subsecretaría de Educación Parvularia (2019).**

Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia. Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. Santiago de Chile.

▪ **Subsecretaría de Educación Parvularia (2018).** Bases Curriculares Educación Parvularia. Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. Santiago de Chile.

▪ **Subsecretaría de Educación Parvularia (2018).**

Documento Orientador para el Desarrollo de Prácticas Inclusivas en Educación Parvularia. División de Políticas Educativas Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. <https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/34/2018/03/Desarrollo-Pr%C3%A1cticas-Inclusivas.pdf> Recuperado agosto 2021

▪ **Talan, T.N, y Bloom, P.J. (2011).** Program Administration Scale: Measuring Early Childhood Leadership, and Management. 2nd ed. N.Y. Teachers College Press.

▪ **The Australian Children's Education & Care Quality Authority (2017).** "Leadership and management in education and care services".

▪ **Thornton, K., Wansbrough, D., Clarkin-Phillips, J., Aitken, H., & Tamati, A. (2009).** Conceptualising Leadership in Early Childhood Education in Aotearoa New Zealand. The New Zealand Teachers Council, (2), 1-32.

▪ **Unidad de Currículum y Evaluación, Ministerio de Educación (2020).** Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus sostenedores. Santiago de Chile.

▪ **Uribe, M., Vanni, X., Pinares, C. y Rozas (2015).** Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 44. CPEIP, MINEDUC. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>.

Marcos, estándares y otros referentes internacionales del liderazgo en primera infancia

▪ **Abel, M., Talan, T. & Masteron, M. (2016).** Whole Leadership: A Framework for Early Childhood Programs. Recuperado de <https://mccormickcenter.nl.edu/library/whole-leadership-a-framework-for-early-childhood-programs/>

▪ **Australian Children's Education & Care Quality Authority (2017).** Leadership and management in education and care services. Recuperado de <https://www.acecqa.gov.au/nqf/national-quality-standard/quality-area-7-governance-and-leadership><https://www.acecqa.gov.au/nqf/national-quality-standard/quality-area-7-governance-and-leadership>

▪ **Education Council of New Zealand (2018).** Educational Leadership Capability Framework. Recuperado de https://teachingcouncil.nz/sites/default/files/Leadership_Capability_Framework.pdfhttps://teachingcouncil.nz/sites/default/files/Leadership_Capability_Framework.pdf

▪ **National College for School Leadership (NCSL) & Pen Green Research, Development and Training Base (2007).** National Standards for Leaders of Surestart Children's Centres. Recuperado de https://dera.ioe.ac.uk/7612/7/National_Standards_CC_Leadership_Redacted.pdf[Recuperado de https://dera.ioe.ac.uk/7612/7/National_Standards_CC_Leadership_Redacted.pdf](https://dera.ioe.ac.uk/7612/7/National_Standards_CC_Leadership_Redacted.pdf)

▪ **Ofsted (2015).** Early years inspection handbook. Recuperado de https://www.foundationyears.org.uk/files/2015/05/Early_years_inspection_handbook.pdf

▪ **Scotland Education (2016).** How good is our early learning and childcare? Recuperado de https://education.gov.scot/improvement/Documents/Frameworks_SelfEvaluation/FRWK1_NIHeditSelf-evaluationHGIELC/HGIOELC020316Revised.pdf

▪ **Ministry of Education (2006).** National Standards for Child Care Facilities. Recuperado de <https://tfal.org.mt/en/professionals/PublishingImages/Pages/Tools/Standards%20Child%20Day%20Care%20Facilities.pdf>









[PARVULARIA.MINEDUC.CL](https://www.parvularia.mineduc.cl)

