



Estudio identificó seis dimensiones del liderazgo en la educación parvularia

En conjunto con la Subsecretaría de Educación Parvularia, investigadores del CIAE elaboran un Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia que orienta las prácticas de dirección y liderazgo en el nivel.

El liderazgo ha sido reconocido como un factor clave en la mejora del sistema escolar. En el ámbito de la educación inicial, la evidencia da cuenta del fuerte impacto del liderazgo sobre las condiciones organizacionales que posibilitan un proceso educativo de calidad, favoreciendo el aprendizaje, el desarrollo y el bienestar de los niños y niñas.

RESULTADOS

El Marco permitió identificar prácticas de liderazgo que enuncian acciones que pueden ser implementadas por directivos/as y otros actores que lideran establecimientos que imparten Educación Parvularia, y se agrupan en seis dimensiones. Estas 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.
- f. Gestionando la organización, el clima institucional y sus recursos.



NOMBRE PUBLICACIÓN

Marco para la Buena
Dirección y Liderazgo
de Educación Parvularia

AUTORES

Juan Pablo Valenzuela, Loreto de la Fuente, Xavier Vanni, María José Opazo, Nicole Bustos (área de Política Educativa y Mejoramiento Escolar del CIAE), Daniela Figueroa (U. Finis Terrae), Mario Uribe (U. Católica de Valparaíso), Subsecretaría de Educación Parvularia.

En este contexto, la Subsecretaría de Educación Parvularia y el Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile (CIAE) construyeron un Marco de Buena Dirección y Liderazgo específico para este nivel, cuyo propósito fundamental es orientar las prácticas de dirección y liderazgo en Educación Parvularia.

Este Marco busca ser un referente para diversos contextos educativos y puede facilitar la construcción de una expectativa compartida y un lenguaje común sobre el liderazgo educativo del nivel. Además, el Marco permite promover la autorreflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional de los/as líderes de establecimientos que imparten Educación Parvularia, así como orientar la formación inicial y la formación continua de los/as directivos/as y de quienes tengan interés en ejercer ese rol en el futuro.

En términos de contenido, el Marco describe *prácticas de liderazgo y recursos personales*. Los recursos están a la base de la acción y de la toma de decisiones, por tanto, son transversales a las prácticas de liderazgo. Estos se organizan en conocimientos, principios y habilidades intra e interpersonales. Las prácticas de liderazgo enuncian acciones que pueden ser implementadas por directivos/as y otros actores que lideran establecimientos que imparten Educación Parvularia, y se agrupan en seis dimensiones. Estas son:

a. Construyendo una visión y una cultura compartida.

Esta dimensión reúne prácticas de liderazgo que se vinculan a la construcción o actualización de un proyecto educativo, enfocado en el mejoramiento del bienestar, desarrollo y aprendizajes de todos los niños y niñas, y en el desarrollo de una cultura basada en la confianza, la inclusión, el respeto a la diversidad y las altas expectativas. Estas prácticas se vinculan a la expresión del sello institucional en Planes de Mejoramiento Educativo (PME) y en reglamentos internos a partir de procesos de planificación y evaluación participativos en ambientes colaborativos.

b. Cultivando las relaciones con las familias y la comunidad.

Estas prácticas refieren al reconocimiento de las familias y cuidadores como primeros educadores de niños y niñas, y a la promoción de su involucramiento activo, con sus saberes, culturas y valores, en las distintas actividades y procesos institucionales. Además, alude a la generación de redes y alianzas con múltiples instituciones y actores del entorno, que potencien las oportunidades de desarrollo integral de los niños y niñas y el fortalecimiento de sus familias y cuidadores.

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

Esta dimensión engloba prácticas relacionadas con la gestión del currículo, basadas en los referentes de la política local y nacional (como las Bases Curriculares) y plasmada en los lineamientos del sostenedor y el PEI de cada comunidad educativa. Los/as líderes se guían por el objetivo de garantizar interacciones pedagógicas de calidad que conduzcan al bienestar integral y aprendizaje de niños y niñas, e influyen y movilizan a los equipos pedagógicos en la implementación del currículum.

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

d. Resguardando el bienestar integral de niños y niñas.

Se refiere a prácticas enfocadas a gestionar y garantizar el buen trato y la integridad física y psicológica de toda la comunidad, con énfasis en niños y niñas, resguardando su protección, dignidad y el cumplimiento de sus derechos¹. Involucra la implementación de políticas, normas y procedimientos que promueven y aseguran el respeto e inclusión de la diversidad y la cultura local.

e. Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos.

Esta dimensión se relaciona con prácticas orientadas a comprender, mejorar y potenciar los conocimientos, habilidades y 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 la calidad en el establecimiento de Educación Parvularia.

f. Gestionando la organización, el clima institucional y sus recursos.

Esta dimensión identifica las prácticas relacionadas con el desarrollo de una gestión eficiente y efectiva que permita generar el clima organizacional y las condiciones para el adecuado funcionamiento del establecimiento y el logro de las metas institucionales relativas a la Educación Parvularia, en el marco de una cultura de mejoramiento continuo.

PARA SABER MÁS...

Para la elaboración de este Marco, entre 2020 y 2021 se desarrolló un estudio que buscó, en una primera etapa, identificar y caracterizar el liderazgo en la educación parvularia, a partir de una revisión de evidencia acumulada en estudios nacionales e internacionales y de una exploración en 56 establecimientos de educación parvularia (jardines infantiles, salas cuna y escuelas), en los cuales se identificaron prácticas de liderazgo destacadas. En una segunda etapa, se construyó un primer borrador de Marco, el cual fue sometido a instancias de consulta y retroalimentación con diversos actores a través de entrevistas grupales y jornadas de reflexión. Adicionalmente, se aplicó una consulta mediante un cuestionario online

para la retroalimentación del Marco dirigido a todos/as los/as directores/as o encargados/as de jardines infantiles y salas cuna, y a todos/as los/as directivos/as o coordinadores/as de ciclo en escuelas básicas del país. La consulta fue respondida por 528 directivos/as de jardines infantiles, y 300 directivos/as de escuelas.

Asimismo, durante el proceso de construcción de este Marco, se trabajó en conjunto con representantes de instituciones públicas del sistema de Educación Parvularia², quienes revisaron críticamente las sucesivas versiones de la propuesta, permitiendo realizar variadas y sustantivas mejoras a lo largo del proceso.

² JUNJI, Fundación Integra, Intendencia de Educación Parvularia, CPEIP, Agencia de Calidad de la Educación, División de Educación General del Ministerio de Educación, Dirección de Educación Pública.

REFERENCIAS

- Opazo, M.-J., de la Fuente, L., Valenzuela, J. P., & Vanni, X. (2022). You are stuck here, at the office: Chilean ECEC principals' pedagogical leadership in JUNJI and Integra Foundation. *European Early Childhood Education Research Journal*. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2022.2031247>
- 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.
- 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>
- Siraj-Blatchford, I., & Hallet, E. (2014). *Effective and Caring Leadership in the Early Years*. London.