



# **BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO EN ESTABLECIMIENTOS QUE IMPARTEN EL NIVEL DE EDUCACIÓN PARVULARIA**



**En 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 (MBDL EP).**

**BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO  
EN ESTABLECIMIENTOS QUE IMPARTEN EL NIVEL  
DE EDUCACIÓN PARVULARIA**

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN PARVULARIA

Gobierno de Chile. Ministerio de Educación

Ahumada 48, Santiago

Julio 2025



**Subsecretaría de Educación Parvularia**  
**Ministerio de Educación, Gobierno de Chile**

# Contenido

<b>Presentación</b> .....	<b>6</b>
<b>Dimensiones de prácticas de liderazgo</b> .....	<b>7</b>
Práctica N°1: Sala Cuna y Jardín Infantil Pocón .....	10
Práctica N°2: Sala Cuna y Jardín Infantil Piececitos de Niño .....	14
Práctica N°3: Sala Cuna y Jardín Infantil Mis Raíces .....	17
Práctica N°4: Sala Cuna y Jardín Infantil Vientos del Sur .....	20
Práctica N°5: Sala Cuna y Jardín Infantil Mackay .....	23
Práctica N°6: Sala Cuna y Jardín Infantil Ayenhue .....	26
Práctica N°7: Jardín Infantil El tren de los niños .....	29
Práctica N°8: Sala Cuna Marcela Paz .....	32
Práctica N°9: Sala Cuna y Jardín Infantil Villa las Nieves .....	35
Práctica N°10: Sala Cuna Mis Primeros Pasos .....	38
Práctica N°11: Sala Cuna y Jardín Infantil Rocío de Amor .....	41
Práctica N°12: Escuela María Alvarado Garay .....	44
Práctica N°13: Escuela Centro Parvulario Chimbarongo .....	47
<b>Recursos disponibles para el Nivel de Educación Parvularia</b> .....	<b>50</b>
Referentes .....	50
Dimensión A: Construyendo una visión y una cultura compartida .....	50
Dimensión B: Cultivando las relaciones con las familias y la comunidad .....	51
Dimensión C: Liderando la gestión pedagógica y la generación de ambientes para el aprendizaje .....	52
Dimensión D: Resguardando el bienestar integral de niños y niñas .....	53
Dimensión E: Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento .....	54
Dimensión F: Gestionando la organización, el clima institucional y sus recursos .....	55
<b>Referencias</b> .....	<b>56</b>

## Presentación

La Educación Parvularia es el primer nivel educativo, en el cual se inician las trayectorias educativas. Tiene como fin “favorecer una educación de calidad, oportuna y pertinente, que propicie aprendizajes relevantes y significativos en función del bienestar, el desarrollo pleno y la trascendencia de la niña y del niño como personas. Ello en estrecha relación y complementación con la labor educativa de la familia, propiciando a la vez su continuidad en el sistema educativo y su contribución a la sociedad, en un marco de valores nacionalmente compartidos que reconoce a niñas y niños en su calidad de sujetos de derecho” (SdEP, 2018, p.33).

Para garantizar este propósito, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) propende a asegurar la equidad, entendida como que todos los niños, niñas y jóvenes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Esto se logra mediante la evaluación, fiscalización, orientación y apoyo constante a los establecimientos educativos. (Ley N°20.529). En Educación Parvularia, el SAC se sustenta y estructura en un modelo ecológico que considera cuatro niveles que interactúan y se influyen entre sí: aulas, establecimientos educativos, SAC EP regional e Instituciones SAC EP y sostenedores.



En este marco, el liderazgo de quienes dirigen los establecimientos resulta esencial. Sus capacidades de liderazgo son clave para avanzar en una Educación Parvularia equitativa y de calidad, favoreciendo la mejora continua del aula como espacio efectivo de aprendizajes, donde se producen interacciones de calidad entre pares, y entre niños y niñas y adultos (MBDL EP, 2021).

Este documento tiene como objetivo visibilizar experiencias inspiradoras de gestión y liderazgo desarrolladas en establecimientos que imparten Educación Parvularia<sup>1</sup>, asociadas a distintas dimensiones del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (MBDL EP).

Asimismo, se plantean preguntas de reflexión orientadas a quienes lideran establecimientos del nivel, de manera de promover la identificación de procesos, estrategias, acciones y/o prácticas que potencian distintos aspectos clave de la gestión institucional y pedagógica. Estas preguntas buscan apoyar, igualmente, la identificación de ámbitos que pueden ser reforzados para avanzar en procesos de mejora continua, en coherencia con los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores (EID EP).

<sup>1</sup> Estas experiencias fueron parte del levantamiento de información realizado por el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) entre el 2019 y 2020 como insumo para la elaboración del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (MBDL EP), mediante entrevistas a directoras y equipos pedagógicos de distintos establecimientos que imparten el nivel a lo largo del país.

## Dimensiones de prácticas de liderazgo

### Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia

#### Dimensión A: Construyendo una visión y una cultura compartida

El liderazgo en los establecimientos es esencial para orientar y modelar prácticas que favorecen una visión y cultura compartida, forjando una convergencia pedagógica respecto a los sentidos, criterios, propósitos y desafíos institucionales que potencien el desarrollo, aprendizaje y bienestar integral de todos los niños y niñas. Esto debe ser plasmado en el Proyecto Educativo Institucional y concretado a través del Plan de Mejoramiento Educativo.

“El impacto del liderazgo directivo sobre la efectividad de los establecimientos educacionales se sustenta en la transversalidad de su influencia, afectando significativamente variables a nivel de establecimiento, de los docentes y de los educandos”.

*(MINEDUC, 2019, p.56)*

#### Dimensión B: Cultivando las relaciones con las familias y la comunidad

Las prácticas institucionales que propician las relaciones colaborativas con las familias y la comunidad fomentan su participación e involucramiento activo en el proceso educativo, reconociendo y valorando su diversidad. Esta dimensión enfatiza en la generación del aprendizaje situado, en la que los establecimientos consideren los saberes, culturas y valores de las familias; y en la generación de redes de trabajo con actores del entorno, para potenciar las oportunidades de desarrollo y bienestar integral de niños y niñas.

El contexto Familia y Comunidad Educativa “refiere al reconocimiento por parte de la Educación Parvularia de que la familia y la comunidad educativa son, de hecho, agentes formadores de las niñas y niños en múltiples formas, constituyendo un contexto educativo en sí mismo. Se trata entonces de que todos ellos construyan y adhieran al proyecto educativo común que se implementa, y que compartan la responsabilidad de contribuir a sus aprendizajes y desarrollo integral de los párvulos”.

*(SdEP, 2018, p. 119)*

### **Dimensión C: Liderando la gestión pedagógica y generación de ambientes para el aprendizaje**

Las prácticas de liderazgo en la gestión pedagógica y la gestión de ambientes para el aprendizaje buscan influenciar y movilizar a los equipos educativos para la implementación del currículum y el fortalecimiento de los procesos claves: preparación del proceso de enseñanza y aprendizaje, interacciones pedagógicas, creación de ambientes propicios e implementación de experiencias de aprendizaje y su evaluación, contribuyendo así a la mejora continua.

---

La gestión pedagógica “guarda directa relación con el objetivo de brindar las oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo integral de sus educandos.

Para alcanzar tales propósitos, se requiere que en el establecimiento se lleve a cabo un trabajo coordinado y colaborativo entre equipo pedagógico y directora o director, en el que estos últimos estén a cargo de liderar la implementación curricular mediante la realización de una serie de tareas de programación, apoyo y seguimiento de la labor docente”.

*(MINEDUC, 2019, p.53)*

---

### **Dimensión D: Resguardando el bienestar integral de niños y niñas**

Las prácticas de liderazgo que resguardan el bienestar integral de niños y niñas buscan fomentar la construcción de ambientes y climas de convivencia armónica, asegurando el respeto de sus derechos mediante la implementación de políticas, estrategias, normas y procedimientos que aseguren su protección, dignidad, respeto, inclusión y valoración de la diversidad.

---

“la Educación Parvularia asegura al niño y la niña la protección y el cuidado que sean necesarios para su bienestar e interés superior, como sujetos con derecho a una vida plena, protagonistas de los contextos en los que se desenvuelven. (...) El enfoque ya no es la satisfacción de necesidades, sino la realización de derechos”.

*(SdEP, 2018, p. 21)*

---

### **Dimensión E: Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos**

Las prácticas de liderazgo que impulsan el desarrollo profesional en los equipos pedagógicos, a partir de la detección de necesidades de formación y autocuidado, son una oportunidad para la construcción de capacidades profesionales y el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, siendo clave la reflexión sistemática sobre los procesos educativos y la gestión del trabajo colaborativo.

“El Desarrollo Profesional es un proceso que permite, a educadoras, educadores, profesoras, profesores y directivos, el acceso a diversas experiencias de aprendizaje y reflexión, personales y colectivas, con el fin de mejorar en su propio hacer la calidad del desarrollo educativo en lo profesional y su ámbito de influencia en la organización educativa y el aula”.

*(MINEDUC, 2017, p.11)*

### **Dimensión F: Gestionando la organización, el clima y sus recursos**

La gestión eficiente de la organización, el clima institucional y los recursos es esencial para el funcionamiento adecuado del establecimiento y el logro de metas institucionales. Las prácticas de liderazgo que favorecen el desarrollo de esta dimensión incluyen el resguardo de la normativa educativa, la gestión de la matrícula, la optimización de procesos administrativos, la distribución equitativa de recursos, la resolución de conflictos, el cuidado del bienestar del personal y la implementación de un reglamento de convivencia y participación.

“La función del líder (...) incluye el desafío de poder equilibrar un ambiente de trabajo desafiante y comprometido con la excelencia y buen desempeño de la tarea educativa, con la existencia de un clima laboral armónico que ofrezca las condiciones necesarias para que los miembros de la comunidad educativa colaboren mutuamente y se comprometan con la labor educativa”.

*(MINEDUC, 2019, p.58)*



## PRÁCTICA N°1: SALA CUNA Y JARDÍN INFANTIL POCÓN

**Región:** Arica y Parinacota

**Sostenedor:** INTEGRRA

**Contexto:** Sala Cuna y Jardín Infantil convencional, ubicado en una zona rural de la comuna de Arica. Cuenta con los niveles de Sala Cuna y Medio, ambos heterogéneos. El equipo está compuesto por una directora, una asistente administrativa, educadoras de párvulo, técnicos en atención de párvulos, auxiliares de servicio y manipuladoras de alimento.

**Palabras claves:** Proyecto Educativo Institucional, participación familias, identidad.

A. Construyendo una visión y una cultura compartida

B. Cultivando las relaciones con las familias y 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



## “CONSTRUYENDO EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL COMO COMUNIDAD”

La directora de este establecimiento lidera el proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de manera participativa, convocando e invitando a colaborar a todos los estamentos de la comunidad educativa. Así, el levantamiento de información inicial considera, entre otras cosas, los sueños y aspiraciones que tienen las familias en relación con el aprendizaje de los niños y niñas y las percepciones de los párvulos respecto a lo que quieren hacer en su jardín, a qué quieren jugar, en qué lugares y cómo quieren aprender.

El diagnóstico da lugar a la formulación de un PEI que resalta la identidad de niños y niñas y que reconoce y valora la diversidad cultural de las familias, las que provienen de diferentes países y contextos. De esta manera, el establecimiento se define como un jardín intercultural cuyo sello distintivo es ser co-constructores de identidad y cultura. La directora destaca este enfoque en la implementación del PEI y lo promueve en la comunidad subrayando que no solo se trata de visibilizar y respetar la diversidad, sino también de cuestionar y reflexionar sobre los prejuicios que pueden existir en torno a las distintas formas de crianza, especialmente en relación con la población migrante y rural.

En esta línea, la directora promueve que, tanto ella como los equipos pedagógicos, se capaciten constantemente en temáticas de interculturalidad, lo que a su vez ha contribuido a fortalecer el sello intercultural y el sentido de identidad institucional. De esta manera, la formación permanente refleja el compromiso con la diversidad, no solo reconociéndola explícitamente, sino que se fomenta y valora de manera cotidiana a través de la práctica educativa.

## ¿CÓMO SE VINCULA ESTA PRÁCTICA CON LAS DIMENSIONES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA?



### A. Construyendo una visión y cultura compartida

El PEI se desarrolla de manera participativa, asegurando que refleje la identidad cultural y las particularidades de todos los niños y niñas; en este sentido, al hacer un diagnóstico inicial con los distintos actores de la comunidad, se resguarda que este instrumento sea representativo y que favorezca la **construcción de una visión y cultura compartida** por parte de todos quienes conforman la comunidad educativa. Asimismo, se evidencia el desarrollo de una **visión estratégica en torno al sello “co-constructores de identidad y cultura”**, mediante la integración de la diversidad como un eje transversal en todas las prácticas y decisiones pedagógicas y de gestión, asegurando que las culturas de las familias migrantes sean un eje central del proceso educativo.



## **B. Cultivando las relaciones con las familias y la comunidad**

La relación con las familias no es solo informativa, sino que se incentiva su participación activa mediante la implementación de **espacios de diálogo para compartir prácticas de crianza, construir acuerdos y fortalecer el sentido de pertenencia** de las familias migrantes, asegurando que sus voces sean escuchadas y sus conocimientos valorados. Esto refleja cómo se **cultivan las relaciones y se promueve el fortalecimiento del vínculo entre las familias y el establecimiento**, en beneficio del desarrollo, aprendizaje y bienestar integral de todos los niños y niñas.



## **C. Liderando la gestión pedagógica y la generación de ambientes para el aprendizaje**

El hecho de que se consideren tanto los sueños y aspiraciones de las familias respecto al aprendizaje de sus hijos e hijas, como la opinión e intereses de los niños y niñas en las prácticas diarias del jardín infantil, da cuenta de cómo la directora promueve y **releva un liderazgo pedagógico promotor de los derechos de niños y niñas y de los principios pedagógicos** del nivel, como el del juego, de singularidad, de significado y de bienestar, en coherencia con el PEI.



## **E. Liderando el desarrollo profesional del equipo educativo**

La directora ha impulsado un **liderazgo que promueve el aprendizaje continuo**, lo que se evidencia en la **participación constante de ella y del equipo en instancias de capacitación en interculturalidad**, con el propósito de fortalecer su comprensión y aplicación del enfoque en las prácticas diarias. Asimismo, se realizan **reuniones de reflexión pedagógica** donde se analizan experiencias y se ajustan estrategias para avanzar en el logro de las metas propuestas. De esta manera, promueve permanentemente el **desarrollo profesional del equipo para la mejora continua del establecimiento**, en coherencia con lo declarado en el PEI.

## ¿Qué podemos aprender de esta práctica? Preguntas para orientar la reflexión

- ¿En qué medida nuestro PEI considera la realidad e intereses de los distintos actores de nuestra comunidad educativa?
- ¿Cómo estamos involucrando a las familias en la construcción de la identidad educativa?
- ¿De qué manera estamos escuchando e incorporando las voces de los niños y niñas en su proceso educativo?
- ¿Qué formación estamos promoviendo en nuestros equipos para fortalecer nuestro sello educativo?

**¿Qué acciones de liderazgo nos proponemos implementar para fortalecer nuestras prácticas y contribuir a los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia? ¿Qué estándar/es guían este compromiso?**





## PRÁCTICA N°2: SALA CUNA Y JARDÍN INFANTIL PIECECITOS DE NIÑO

**Región:** Magallanes y Antártica Chilena

**Sostenedor:** SLEP Magallanes

**Contextualización:** Sala Cuna y Jardín Infantil convencional, ubicado en una zona rural de la comuna de Punta Arenas. Cuenta con los niveles de Sala Cuna y Medio heterogéneo. El equipo está compuesto por una directora, educadoras de párvulo, técnicos en atención de párvulos, un auxiliar de servicio y manipuladoras de alimento. Atiende principalmente a hijos e hijas de temporeras, lo que caracteriza el vínculo del establecimiento con las familias.

**Palabras claves:** empatía, participación familiar, compromiso colectivo.

A. Construyendo una visión y una cultura compartida

B. Cultivando las relaciones con las familias y 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

## “ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LAS FAMILIAS”

El enfoque de este jardín infantil es “de puertas abiertas”, lo que refleja su compromiso por promover y fortalecer los vínculos con las familias de los niños y niñas. Para esto, se incentiva la participación activa de las familias en diversas ocasiones y procesos educativos como, por ejemplo, en la definición del sello ambientalista del PEI y en acciones que contribuyan a este, como la recolección de materiales reciclados para trabajar con los niños y niñas, y también en actividades que se llevan a cabo las aulas, de manera de involucrarlos en los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus hijos e hijas.

Conjuntamente, la directora fomenta el diseño e implementación de diversas estrategias sistemáticas para promover y facilitar una comunicación fluida y efectiva con las familias, como, por ejemplo, asambleas, talleres, reuniones y entrevistas con madres, padres y/o apoderados/as. Para esto, releva la importancia de la empatía, la que define como la capacidad de ponerse en el lugar de un/a otro/a, de manera de resguardar un ambiente educativo que favorece el bienestar colectivo sobre la base de la participación de las familias.

Las distintas instancias y estrategias mencionadas otorgan un rol clave a los equipos de aula, quienes también promueven y facilitan la comunicación con las familias, con el fin no solo de involucrarlos activamente en el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas, sino también para detectar las oportunidades y los desafíos que enfrentan y así apoyarlos en su rol de primeros educadores.

### ¿CÓMO SE VINCULA ESTA PRÁCTICA CON LAS DIMENSIONES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO?

#### A. Construyendo una visión y cultura compartida

La participación activa de las familias en distintas instancias, como en la definición del sello educativo del jardín infantil y en actividades de aula, junto con el interés por mantener canales de comunicación permanentes y diversos, da cuenta de un **liderazgo que busca potenciar una cultura organizacional basada en la colaboración y la confianza**, lo que a su vez impacta positivamente en la generación de **pertenencia, compromiso y sentidos compartidos por parte de distintos miembros de la comunidad educativa**.

#### B. Cultivando las relaciones con las familias y la comunidad

El vínculo con las familias se valora y fortalece como una gran prioridad, entendiendo que son actores clave en la formación y educación de los niños y niñas. Esto se evidencia, por un lado, en el desarrollo de **diversas instancias que promueven la comunicación fluida y efectiva** entre el establecimiento y las familias, como talleres, reuniones grupales, asambleas y entrevistas individuales. Asimismo, el jardín tiene un enfoque de “puertas abiertas” y promueve la participación activa de las familias en actividades pedagógicas que se llevan a cabo en el aula, favoreciendo así **relaciones de mutua colaboración** que impactan positivamente en el desarrollo, aprendizaje y bienestar integral de los niños y niñas.

## ¿Qué podemos aprender de esta práctica? Preguntas para orientar la reflexión

- ¿Cómo caracterizamos la cultura organizacional actual de nuestro establecimiento?
- ¿En qué medida nuestra cultura organizacional favorece relaciones de confianza, colaboración y respeto entre los distintos actores de la comunidad educativa?
- ¿Cómo promovemos la participación activa de las familias en los distintos procesos y actividades que realizamos en el establecimiento?
- Los canales de comunicación que utilizamos con las familias, ¿facilitan que todas ellas puedan involucrarse en el proceso de aprendizaje de los niños y niñas? ¿Nos permiten conocerlas en profundidad y apoyarles en su rol de primeros educadores, considerando sus realidades y particularidades?

## ¿Qué acciones de liderazgo nos proponemos implementar para fortalecer nuestras prácticas y contribuir a los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia? ¿Qué estándar/es guían este compromiso?





### PRÁCTICA N°3: SALA CUNA Y JARDÍN INFANTIL MIS RAÍCES

**Región:** Metropolitana

**Sostenedor:** JUNJI

**Contextualización:** Sala Cuna y Jardín Infantil convencional, ubicado en una zona urbana de la comuna El Monte. Cuenta con los niveles de Sala Cuna y Medio. El equipo está compuesto por una directora, educadoras de párvulo, técnicos en atención de párvulos y auxiliares de servicio. Si bien es un establecimiento urbano, atiende principalmente a niños y niñas de zonas rurales.

**Palabras claves:** colaboración, inclusión, flexibilidad.

A. Construyendo una visión y una cultura compartida

B. Cultivando las relaciones con las familias y 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

## “ESTRATEGIAS PARA LA INCLUSIÓN Y COLABORACIÓN DE LAS FAMILIAS”

El establecimiento ha generado diversas estrategias y actividades para fortalecer la alianza con las familias y su colaboración, involucrándolas en procesos institucionales relevantes como la creación del nombre, sellos y objetivos de la institución, los que se relacionan con la cultura y el patrimonio. Así, la propuesta central se basa en que el establecimiento sea un espacio abierto y de “extensión del entorno familiar”, reconociendo que son quienes inician y establecen los cimientos del proceso de desarrollo y aprendizaje de niños y niñas.

Tanto la directora como el equipo educativo generan diferentes estrategias que permiten identificar y apoyar a las familias en los desafíos que enfrentan, por ejemplo, identificado e implementado estrategias para abordar las barreras lingüísticas relacionadas con el idioma para resguardar una comunicación efectiva y respetuosa con las familias de distintos orígenes, como aquellas provenientes de Haití; y han ajustado los procesos educativos a las realidades y contextos particulares de las familias y la comunidad, favoreciendo su participación activa. Para esto han generado redes y alianzas con instituciones que propician la traducción, lo que, junto con mejorar el acceso a la información de las familias haitianas, también las involucra en el proceso educativo.

Como consecuencia de este trabajo, el equipo educativo adopta un enfoque flexible, identificando los obstaculizadores de las familias para su involucramiento. De esta manera, se diseñan actividades con temáticas de interés para las familias considerando sus motivaciones y disponibilidad de tiempo, o bien, se crean calendarios “cuidadosos”, identificando los momentos más oportunos para su participación sin que afecte su disponibilidad de tiempo. Además, se implementan mecanismos de apoyo continuo, tales como las visitas domiciliarias, asegurando establecer una red de asistencia necesaria que garantice su bienestar.

## ¿CÓMO SE VINCULA ESTA PRÁCTICA CON LAS DIMENSIONES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO?



### A. Construyendo una visión y cultura compartida

Las familias son actores que participan activamente en la toma de decisiones importantes del establecimiento, como su nombre, sello institucional y objetivos, lo que da cuenta de un liderazgo que **valora y promueve el trabajo y la construcción conjunta, logrando que las familias sean parte importante del PEI.**



### B. Cultivando las relaciones con las familias y la comunidad

En el jardín se promueve un **liderazgo colaborativo, inclusivo, flexible y para el bienestar** que, junto con fomentar el involucramiento activo de las familias, también las **releva y apoya en su rol de primeros educadores** de los niños y niñas. Lo anterior se observa, por ejemplo, al momento de diseñar actividades que responden a sus intereses y a su disponibilidad de tiempo, así como en la realización de visitas domiciliarias cuando se considera necesario.

Además, este vínculo cercano con las familias permite a los equipos educativos del establecimiento conocer e **identificar ciertos desafíos** que enfrentan al momento de potenciar el aprendizaje de niños y niñas, como las barreras lingüísticas generadas por los distintos idiomas presentes en la comunidad educativa. Para abordar este desafío, se generaron **redes con otras instituciones de la comunidad local**, con lo cual superaron esa barrera y **facilitaron la inclusión de todas las familias en los procesos educativos, respetando y valorando sus características y particularidades.**

## ¿Qué podemos aprender de esta práctica? Preguntas para orientar la reflexión

- ¿Qué tipos y estilos de liderazgo están más presentes en el establecimiento? ¿En qué medida favorecen una cultura colaborativa, inclusiva y flexible, que respete y valore las características y particularidades de los distintos actores de la comunidad educativa?
- ¿Estamos promoviendo que las familias participen activa y significativamente en la toma de decisiones del establecimiento? ¿De qué manera?
- ¿Cómo entendemos el rol de las familias como primeros educadores de sus hijos e hijas? ¿Qué estrategias y/o acciones realizamos para apoyarlas en este rol, considerando las distintas realidades y necesidades que enfrentan?
- ¿Cómo nos apoyamos de otras instituciones y servicios de la comunidad local para promover la inclusión y minimizar las barreras que obstaculizan la participación y el aprendizaje?

## ¿Qué acciones de liderazgo nos proponemos implementar para fortalecer nuestras prácticas y contribuir a los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia? ¿Qué estándar/es guían este compromiso?





## PRÁCTICA N°4: SALA CUNA Y JARDÍN INFANTIL VIENTOS DEL SUR

**Región:** Magallanes y Antártica Chilena

**Sostenedor:** INTEGRRA

**Contextualización:** Sala Cuna y Jardín Infantil convencional, ubicado en una zona urbana de la comuna de Punta Arenas. Cuenta con los niveles de Sala Cuna, Medio y Transición. El equipo está compuesto por una directora, asistentes administrativos, educadoras de párvulo, técnicos en atención de párvulos, auxiliares de servicio y manipuladoras de alimentos.

**Palabras claves:** talleres, aprendizaje significativo, desarrollo integral.

A. Construyendo una visión y una cultura compartida

B. Cultivando las relaciones con las familias y 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

## “TALLERES VARIADOS PARA PROMOVER EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO Y EL DESARROLLO INTEGRAL”

Con el fin de promover una formación y educación integral, la directora de este establecimiento busca permanentemente motivar e involucrar a la comunidad educativa en la constante generación e instalación de metodologías innovadoras que potencien aprendizajes significativos y el desarrollo integral de niños y niñas, con especial énfasis en la promoción de habilidades socioemocionales. Para lo anterior, una de las estrategias que ha impulsado, es la generación de una amplia oferta de talleres, diseñados semestralmente a partir de las habilidades y conocimientos de educadoras y técnicos, e impartidos semanalmente.

A través de estos espacios, niños y niñas tienen alternativas para participar en actividades de diferentes áreas, tales como deporte, cocina, manualidades, baile, zumba, magia, naturaleza, entre otras, las que se desarrollan en ambientes que relevan la diversión y distensión. De esta manera, se ofrecen múltiples opciones que permiten responder a las necesidades, intereses y características de niños y niñas, brindándoles un espacio de juego relevante y significativo.

Al finalizar cada semestre, los talleres son evaluados por los equipos pedagógicos, las familias y los niños y niñas, proceso mediante el cual se determina la continuidad de éstos y su consideración para el próximo semestre, logrando perfeccionar la oferta educativa.

### ¿CÓMO SE VINCULA ESTA PRÁCTICA CON LAS DIMENSIONES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO?

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

La experiencia de este jardín da cuenta de la presencia de un **liderazgo con foco pedagógico**, en el cual, además, se releva la **consideración de niños y niñas como sujetos de derechos** y se promueven los **principios pedagógicos de la Educación Parvularia**, como los de unidad, singularidad, actividad, juego, significado y potenciación, además del principio de bienestar y relación de manera más implícita. Esto se refleja en la variedad de talleres que ofrece el establecimiento para potenciar el aprendizaje significativo de los niños y niñas, así como su desarrollo integral, dándoles opciones para que todos y todas participen activamente en experiencias lúdicas que responden a sus necesidades, intereses y características.

Asimismo, el liderazgo pedagógico de esta directora **promueve e intenciona que los equipos pedagógicos evalúen la implementación de los talleres** y, considerando también las opiniones de las familias y de los niños y niñas, **tomen decisiones respecto a cómo planificar su continuidad** el siguiente semestre, haciendo las modificaciones y mejoras que se identifiquen necesarias para **responder de mejor manera a las necesidades, intereses y características de los niños y niñas y, así, promover aprendizajes significativos para todas y todos.**



## **E. Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos**

Desde la dimensión de desarrollo profesional de los equipos pedagógicos, el liderazgo presente en este jardín infantil da cuenta, por un lado, de la promoción de la reflexión colaborativa como instancias orientadas al mejoramiento continuo de las prácticas pedagógicas, tal como se observa cuando, al finalizar cada semestre, los equipos pedagógicos, las familias y los niños y niñas participan en la evaluación de los talleres con el fin de mejorar permanentemente la oferta educativa que se ofrece a través de estos.

Por otro lado, el liderazgo presente en este establecimiento refleja claramente un liderazgo distribuido, en cuanto la definición y diseños de los talleres considera las habilidades y conocimientos de las integrantes de los equipos pedagógicos, lo que promueve que educadoras y técnicos desarrollen y fortalezcan sus propios liderazgos.

### **¿Qué podemos aprender de esta práctica? Preguntas para orientar la reflexión**

- ¿En qué medida se consideran las características, intereses y necesidades de niños, niñas y sus familias en la planificación e implementación de los procesos de enseñanza y aprendizaje y los procesos evaluativos?
- ¿Qué estrategias y/o acciones realizadas a diario promueven los principios pedagógicos de Educación Parvularia? ¿Estamos asegurando que todos estos principios estén a la base de nuestro trabajo educativo?
- ¿Con qué instancias contamos para reflexionar crítica, sistemática y colaborativamente en función de nuestras prácticas pedagógicas? ¿En qué medida estas instancias de reflexión aportan al desarrollo profesional y a la mejora continua de las prácticas?
- ¿Qué estilos de liderazgo están presentes en el establecimiento? ¿El liderazgo ejercido por roles directivos promueve el desarrollo de otros liderazgos al interior del establecimiento, a partir de las habilidades e intereses de los equipos pedagógicos?

### **¿Qué acciones de liderazgo nos proponemos implementar para fortalecer nuestras prácticas y contribuir a los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia? ¿Qué estándar/es guían este compromiso?**



## PRÁCTICA N°5: SALA CUNA Y JARDÍN INFANTIL MACKAY

**Región:** Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo

**Sostenedor:** INTEGRRA

**Contextualización:** Sala Cuna y Jardín Infantil convencional, ubicado en una zona urbana de la comuna de Coyhaique. Cuenta con los niveles de Sala Cuna y Medio, ambos heterogéneos. El equipo está compuesto por una directora, educadoras de párvulo, técnicos en atención de párvulos, auxiliares de servicio y manipuladoras de alimentos. La directora ejerce también la función de educadora de aula.

**Palabras clave:** transiciones respetuosas, bienestar integral, singularidad.

A. Construyendo una visión y una cultura compartida

B. Cultivando las relaciones con las familias y 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



## “TRANSICIONES RESPETUOSAS DESDE SALA CUNA A NIVEL MEDIO”

La directora promueve que el proceso de transición de niños y niñas desde Sala Cuna al nivel Medio debe ser respetuoso de sus particularidades y singularidad, con el fin de resguardar el bienestar integral desde el inicio de sus trayectorias educativas.

Al finalizar el año, la directora lidera colaborativamente con las educadoras de párvulos el análisis y evaluación de los procesos de aprendizaje y desarrollo de cada niño y niña, considerando los distintos ámbitos del desarrollo, para identificar sus fortalezas y necesidades, orientando de manera pertinente su transición al nivel medio heterogéneo. Este proceso se basa en una mirada integral, que no depende exclusivamente de la edad cronológica.

Además, la directora lidera el desarrollo de otras estrategias de transición que promueven y garantizan el buen trato y el bienestar de niños y niñas, entre las que destacan:

- Priorizar la finalización del año en el nivel Sala Cuna, para favorecer la continuidad en la trayectoria formativa y la creación de vínculos positivos, estables y seguros con el equipo pedagógico y pares, evitando transiciones abruptas y poco respetuosas.
- Durante los meses de octubre, noviembre y diciembre, niños y niñas de Sala Cuna asisten regularmente al aula del nivel Medio Heterogéneo, con el fin de reconocer el espacio y generar una familiarización progresiva con las estrategias ahí desarrolladas.
- Acompañamiento durante el proceso de transición por parte de un adulto significativo del equipo pedagógico, con el fin de facilitar la familiarización e integración al nuevo grupo y espacio educativo.

## ¿CÓMO SE VINCULA ESTA PRÁCTICA CON LAS DIMENSIONES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO?

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

El liderazgo pedagógico de la directora resguarda la **consideración de cada niño y niña como sujeto de derechos**, en tanto que, para asegurar una transición respetuosa de las características y particularidades de cada niño y niña, promueve **instancias de evaluación colaborativa con los equipos de aula, en las que se analiza y reflexiona en torno a los aprendizajes alcanzados por cada párvulo** con el fin de orientar y acompañar de manera pertinente su incorporación al nivel Medio.

### D. Resguardando el bienestar integral de niños y niñas

El liderazgo de este establecimiento da cuenta de un gran compromiso con **la protección y el respeto de los derechos de los niños y niñas**, lo que se evidencia en la importancia que tiene el desarrollo de transiciones respetuosas desde el nivel Sala Cuna al nivel Medio, acordes a las particularidades y singularidades de cada uno de ellos y ellas.

El hecho de priorizar que las transiciones sean vividas por los niños y niñas como un proceso y no como una situación que ocurre de un momento a otro, de manera abrupta, refleja también **un liderazgo que cuida la continuidad de las trayectorias formativas de los párvulos, considerando tanto su desarrollo cognitivo como su desarrollo y bienestar socioemocional.**

Asimismo, **se resguarda el bienestar integral** de los niños y niñas en la medida en que los procesos de transición consideran, entre otras cosas, **interacciones generadoras de vínculos positivos, estables y seguros** entre los párvulos y los equipos pedagógicos, así como entre los mismos niños y niñas; **acompañamiento para facilitar la familiarización de los párvulos** con su nuevo grupo, equipo pedagógico y espacio educativo.

## **¿Qué podemos aprender de esta práctica? Preguntas para orientar la reflexión**

- ¿Qué valor le damos, como establecimiento educativo, a las transiciones que viven los niños y niñas desde que inician su trayectoria educativa? ¿Estamos conscientes del impacto que cada una de estas transiciones puede tener, positiva o negativamente, en su desarrollo y aprendizaje?
- ¿Qué estrategias o acciones implementamos para favorecer que las transiciones que viven los niños y niñas entre niveles y subniveles sean procesos paulatinos, centrados en sus características, necesidades e intereses?
- ¿Cómo promovemos el trabajo colaborativo entre los equipos educativos de los distintitos niveles y subniveles en función de resguardar transiciones educativas que impacten positivamente en las trayectorias de los niños y niñas?
- ¿Qué cambios y/o mejoras podemos hacer en nuestras prácticas y en la planificación del proceso de transición, de manera de resguardar el bienestar integral y los derechos de los niños y niñas?

**¿Qué acciones de liderazgo nos proponemos implementar para fortalecer nuestras prácticas y contribuir a los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia? ¿Qué estándar/es guían este compromiso?**



## PRÁCTICA N°6: SALA CUNA Y JARDÍN INFANTIL AYENHUE

**Región:** Libertador Bernardo O´ Higgins

**Sostenedor:** Municipalidad de Coltauco

**Contextualización:** Sala Cuna y Jardín Infantil convencional, ubicado en una zona rural de la comuna de Coltauco. Cuenta con los niveles de Sala Cuna y Medio, ambos heterogéneos. El equipo está compuesto por una directora, educadoras de párvulo, técnicos en atención de párvulos, auxiliares de servicio, manipuladoras de alimentos y educadora de lengua y cultura indígena.

**Palabras clave:** aprendizajes significativos, singularidad, juego.

A. Construyendo una visión y una cultura compartida

B. Cultivando las relaciones con las familias y 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

## “BIENESTAR Y APRENDIZAJE COMO FOCO DEL TRABAJO DEL JARDÍN”

La directora del establecimiento releva que una de sus principales funciones es resguardar que todo el trabajo que se realice en el establecimiento educativo sea en beneficio del bienestar integral de los niños y niñas y sus familias. A su vez, plantea que, como jardín, tienen la misión de que los párvulos, a través del juego, construyan aprendizajes significativos y de calidad que aborden, de manera transversal, la promoción del buen trato, la prevención del maltrato, los estilos de vida saludables, el respeto y valoración de las diversidades culturales presentes en el establecimiento.

Para lograr lo anterior, por un lado, incentiva la participación activa de las familias en las experiencias pedagógicas, así como en aquellos momentos estables de la rutina asociados a la alimentación e higiene, intencionando que sean ellas -las familias- quienes transmiten y enseñan sus culturas a los niños y niñas en distintas instancias del proceso pedagógico; generalmente hay al menos un/a apoderado/a participando. Por otro, resguarda que las experiencias de aprendizaje planificadas por los equipos pedagógicos respondan a los intereses de los niños y niñas, y que sean ellos y ellas quienes van eligiendo lo que quieren aprender.

Así, por ejemplo, a través del método de proyectos en el Nivel Medio, y del juego heurístico en Sala Cuna, educadoras y técnicos observan y registran los intereses de los párvulos, con lo que diseñan nuevas experiencias de aprendizaje que favorecen el aprendizaje y desarrollo a partir de las características, ritmos y potencialidades individuales. Para enriquecer las experiencias, la directora observa activamente las prácticas pedagógicas de los equipos y luego retroalimenta con ideas, sugerencias y críticas constructivas orientadas a la mejora continua.

## ¿CÓMO SE VINCULA ESTA PRÁCTICA CON LAS DIMENSIONES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO?



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

El **liderazgo de la gestión pedagógica** da cuenta de la importancia que tiene de este jardín infantil la **consideración de cada niño y niña como sujetos de derechos y de los principios pedagógicos** de la Educación Parvularia de manera permanente y transversal, tal como se desprende de los párrafos siguientes.

La directora **reconoce y valora la diversidad cultural** presente en el establecimiento, lo que se evidencia al **incluirlas intencionadamente en las prácticas educativas cotidianas de los niños y niñas**, enriqueciendo sus procesos de aprendizaje y desarrollo integral, y **promoviendo ambientes educativos basados en el respeto e inclusión** de todas las familias y sus culturas.

El liderazgo pedagógico de la directora también está presente al promover e intencionar la **construcción de aprendizajes significativos a través del juego y de metodologías pedagógicas que releven el rol activo y protagónico** de los niños y niñas, como los son el método de proyectos y el juego heurístico.

Asimismo, destaca el hecho de **resguardar que las experiencias de aprendizaje respondan efectivamente a los intereses de los niños y niñas**, lo cual es fundamental para favorecer aprendizajes significativos y de calidad. Para esto, por una parte, los equipos pedagógicos están permanentemente **observando y registrando los intereses de los párvulos y los consideran en sus planificaciones**; por otra, niños y niñas tienen la **posibilidad de elegir lo que quieren aprender**.

Por último, el liderazgo pedagógico tiene foco en la mejora continua de los procesos de enseñanza, para lo cual la directora realiza observaciones de aula y retroalimenta constructivamente a los equipos de aula, buscando siempre potenciar el aprendizaje y desarrollo de niños y niñas a partir de sus características, ritmos y potencialidades individuales.



#### **D. Resguardando el bienestar integral de niños y niñas**

El **bienestar integral de los niños y niñas es uno de los focos principales del jardín infantil**, junto con los aprendizajes, lo que da cuenta de la importancia que se le da no solo al ámbito cognitivo, sino también al **desarrollo socioemocional de los párvulos y, en consecuencia, a la necesidad de mantener permanentemente un ambiente seguro y respetuoso**. Lo anterior se ve reflejado en la misión del jardín infantil, la cual se sustenta en la prevención del maltrato y la promoción del buen trato, estilos de vida saludables y el respeto y valoración de las diversidades culturales como elementos esenciales para que niños y niñas construyan aprendizajes significativos y de calidad a través del juego.

#### **¿Qué podemos aprender de esta práctica? Preguntas para orientar la reflexión**

- ¿De qué manera estamos promoviendo que las familias participen activamente y contribuyan a la construcción de aprendizajes significativos, contextualizados y culturalmente relevantes para los niños y niñas?
- ¿A través de qué acciones o prácticas estamos resguardando que las experiencias de aprendizaje planificadas e implementadas respondan efectivamente a los intereses, ritmos y potencialidades individuales de los niños y niñas, y que promuevan su rol activo y protagónico?
- ¿Cómo favorecemos un liderazgo que acompañe y retroalimente continuamente las prácticas pedagógicas del equipo, promoviendo la mejora continua en función del bienestar y desarrollo integral de los párvulos?
- ¿De qué manera el liderazgo directivo favorece la construcción de ambientes de aprendizaje que valoren la diversidad cultural, promuevan el buen trato y prevenga el maltrato, tanto en las interacciones cotidianas entre los distintos actores de la comunidad como en las prácticas pedagógicas e institucionales?

#### **¿Qué acciones de liderazgo nos proponemos implementar para fortalecer nuestras prácticas y contribuir a los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia? ¿Qué estándar/es guían este compromiso?**



## PRÁCTICA N°7: JARDÍN INFANTIL EL TREN DE LOS NIÑOS

**Región:** Coquimbo

**Sostenedor:** JUNJI

**Contextualización:** Jardín Infantil no convencional, de modalidad laboral, ubicado en una zona urbana de la comuna de Ovalle, al interior de una feria libre. Cuenta con nivel Medio heterogéneo. El equipo está compuesto por una encargada (técnico en atención de párvulos que tiene el rol de directora), técnico en atención de párvulos, auxiliar de servicio municipal y manipuladora de alimentos.

**Palabras clave:** Bienestar, trabajo en red, comunidad local, interculturalidad.

A. Construyendo una visión y una cultura compartida

B. Cultivando las relaciones con las familias y 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

## “GENERANDO REDES PARA PROMOVER EL BIENESTAR INTEGRAL Y EL APRENDIZAJE DE LOS NIÑOS Y NIÑAS”

Para la directora de este establecimiento, el cuidado y bienestar de los niños y niñas es el factor más relevante de su rol, para lo cual el trabajo con redes es clave. Este vínculo no solo es una oportunidad valiosa para brindar una educación integral a los niños y niñas, sino que también promueve la colaboración del establecimiento a la comunidad, lo que genera mayor cohesión y compromiso a nivel local.

Entre las principales tareas y funciones de la directora destaca la generación y fortalecimiento de vínculos con distintas instituciones de la comunidad local, como la municipalidad, el consultorio y el museo. Así, han generado alianzas con distintos servicios para realizar actividades abiertas a la comunidad, como por ejemplo charlas sobre vida saludable implementada por el consultorio.

Otras alianzas que se promueven son con otros establecimientos educativos cercanos, lo que permite contar con apoyos adicionales que enriquecen los procesos de enseñanza y aprendizaje; por ejemplo, una vez al año los visitan de una escuela y realizan una actividad para promover el cuidado del medio ambiente, y algunas veces al año cuentan con estudiantes en práctica del liceo técnico de la localidad.

También se favorece la realización de actividades con otros jardines infantiles no convencionales de la provincia, con los cuales se reúnen una vez al mes, a través de las Comunidades de Aprendizaje, para intercambiar experiencias, reflexionar colaborativamente y planificar acciones en conjunto; y para participar en actividades de autocuidado y bienestar personal.

Para propiciar y resguardar el trabajo en red entre el establecimiento y la comunidad local, a inicio de año la directora elabora un flujograma que permite visualizar las instituciones que pueden brindar apoyo, de manera de contactarlas con anticipación para organizar las distintas actividades que quieren llevar a cabo durante el año.

## ¿CÓMO SE VINCULA ESTA PRÁCTICA CON LAS DIMENSIONES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO?



### **B. Cultivando las relaciones con la familia y la comunidad**

La directora **promueve activamente el vínculo con la comunidad local y con otros establecimientos educativos**, ya que comprende profundamente la **relevancia y los beneficios que estos vínculos tienen tanto para el resguardo del bienestar de los niños y niñas como para el fortalecimiento y mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje**. Esto se evidencia en las redes y el trabajo colaborativo que favorece con instituciones de la comunidad local, como el consultorio, el museo, la feria libre, y también con otros establecimientos educativos del territorio, todo lo cual permite que el jardín infantil cuente con más y variadas herramientas para **responder de mejor manera a las necesidades de los niños, niñas, familias y comunidad educativa en su conjunto**.

## E. Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos

Las redes que mantiene el jardín infantil con otros jardines no convencionales de la provincia permiten que los **equipos pedagógicos de los distintos establecimientos reflexionen y trabajen colaborativamente** en función de mejorar permanentemente las propias prácticas pedagógicas, lo que da cuenta de un **liderazgo que releva y favorece tanto el fortalecimiento de competencias profesionales a partir del análisis conjunto de prácticas pedagógicas, como el desarrollo profesional continuo.**

## F. Gestionando la organización, el clima institucional y sus recursos

A inicio de cada año, la directora realiza un **flujograma con las instituciones con las cuales puede establecer redes** para llevar a cabo diversas actividades, lo que le permite gestionar los contactos y coordinaciones con el tiempo necesario para concretar efectivamente las colaboraciones y apoyos esperados. Esto da cuenta de una **gestión administrativa eficiente y planificada que permite ampliar los recursos y oportunidades que ofrece el jardín infantil en directo beneficio del aprendizaje y bienestar de los niños y niñas, así como de los equipos pedagógicos.**

Asimismo, el hecho de que los equipos pedagógicos participen activamente **en instancias orientadas al cuidado y bienestar personal**, en conjunto con equipos de otros jardines infantiles del territorio, da cuenta de la importancia que la directora le otorga no solo al **bienestar de los niños y niñas, sino también de quienes están a cargo, día a día, de su desarrollo y aprendizaje integral.** Esta práctica contribuye, además, a la **generación de espacios de confianza y buen clima institucional.**

## ¿Qué podemos aprender de esta práctica? Preguntas para orientar la reflexión

- ¿Qué estamos haciendo, concretamente, para fortalecer y/o generar redes con la comunidad local y con otros establecimientos educativos? ¿Cómo contribuyen estos vínculos en el resguardo del bienestar integral y el aprendizaje de los niños y niñas?
- ¿Cómo estamos monitoreando, evaluando y ajustando nuestras prácticas de gestión y liderazgo orientadas al fortalecimiento de los vínculos con la comunidad local, con el fin de mejorar la calidad del proceso educativo?
- ¿Qué instancias estamos promoviendo para que los equipos pedagógicos reflexionen de manera crítica, sistemática y colaborativa en torno a sus propias prácticas pedagógicas? ¿En qué medida están aportando efectivamente al desarrollo profesional y a la mejora continua de las prácticas?
- ¿Qué estrategias y/o acciones llevamos a cabo para promover un clima de confianza, que cuida el bienestar de cada integrante de los equipos pedagógicos y asistentes que trabajan en el establecimiento?

**¿Qué acciones de liderazgo nos proponemos implementar para fortalecer nuestras prácticas y contribuir a los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia? ¿Qué estándar/es guían este compromiso?**



## PRÁCTICA N°8: SALA CUNA MARCELA PAZ

**Región:** Metropolitana

**Sostenedor:** Corporación para la Infancia de Santiago

**Contextualización:** Sala Cuna convencional, ubicada en una zona urbana de la comuna de Santiago Centro. Cuenta con nivel Sala Cuna heterogénea. El equipo está compuesto por directora, educadora de párvulo, técnicos en atención de párvulos, auxiliar de servicio y manipuladora de alimentos. Además, el sostenedor apoya semanalmente con la visita de una trabajadora social y, si es necesario, de educadora diferencial.

**Palabras clave:** reconocimiento, colaboración, clima laboral positivo.

A. Construyendo una visión y una cultura compartida

B. Cultivando las relaciones con las familias y 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



## “VALORACIÓN Y RECONOCIMIENTO PARA FOMENTAR LA COLABORACIÓN Y EL BUEN CLIMA DE TRABAJO”

Una práctica de liderazgo destacada de este establecimiento tiene que ver con el reconocimiento permanente al trabajo realizado y logros obtenidos por parte del equipo pedagógico. Para esto, cuando organizan y desarrollan una actividad, se publican las tareas que cada integrante del equipo tiene y posteriormente se publican felicitaciones, tanto individuales como colectivas, destacando los logros obtenidos como equipo.

Asimismo, cuando se realizan actividades con las familias, la directora reconoce el trabajo y los logros del equipo, felicitándoles públicamente y explicitando el aporte de cada integrante, de manera de destacar la colaboración y participación individual para lograr el objetivo común. Junto con esto, posteriormente, reúne al equipo de manera interna o privada y felicita por el trabajo realizado junto con los resultados obtenidos. Lo anterior favorece que cada integrante del equipo pedagógico sienta que su labor es valiosa e importante, lo que a su vez propicia el compromiso, la colaboración y el buen clima de trabajo al interior del establecimiento.

Respecto a las actividades con las familias, en la sala cuna se intenciona y releva que participen y colaboren activamente en el proceso educativo. Por ejemplo, a nivel institucional, al finalizar cada año se les consulta tanto por sus expectativas y proyecciones para el año siguiente, como por su opinión respecto a los proyectos implementados durante el año. A nivel de aula, quincenalmente se realiza una reunión breve, de 10 a 15 minutos, con apoderados y apoderadas que pueden participar, en la que se les presentan los Objetivos de Aprendizaje que se abordarán las siguientes semanas, de manera que aporten con ideas y sugerencias de experiencias de aprendizaje y materiales y, si es posible, se compromete su participación en alguna de estas experiencias.

### ¿CÓMO SE VINCULA ESTA PRÁCTICA CON LAS DIMENSIONES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO?



#### A. Construyendo una visión y una cultura compartida

Al **distribuir tareas entre los distintos miembros de los equipos pedagógicos y reconocer tanto los logros individuales como colectivos**, así como los aportes realizados para lograr un objetivo común, se evidencia la intencionalidad de la directora por promover una **cultura institucional basada en la colaboración, el buen trato, la confianza y las altas expectativas** respecto al trabajo de cada integrante de los equipos y de estos en su conjunto. Asimismo, favorece un **ambiente laboral positivo y genera mayor sentido de pertenencia, sentidos compartidos y compromiso con los lineamientos institucionales y la mejora continua de los procesos educativos**.

Asimismo, al **consultar a las familias por las proyecciones y expectativas que tienen a nivel institucional e involucrarlos en la evaluación de los proyectos realizados** durante el año, refleja una **clara intención de la directora por promover una cultura colaborativa e inclusiva**, que considera de manera concreta a las familias de los niños y niñas, **relevando su rol como primeros educadores y como co-constructores de los procesos educativos**.



## **B. Cultivando las relaciones con las familias y la comunidad**

La directora promueve la **participación activa de las familias, en la toma de decisiones tanto institucionales como pedagógicas**, lo que contribuye a **generar y fortalecer relaciones de mutua colaboración que impactan positivamente en el aprendizaje y bienestar integral** de los niños y niñas. Así, por ejemplo, la realización de reuniones breves y frecuentes facilita que las familias, según sus posibilidades, asistan a una o más de estas instancias y participen en la toma de decisiones directamente relacionadas con el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus hijos e hijas. En ese sentido, se favorece que los **procesos educativos sean contextualizados, respondiendo tanto a los intereses y necesidades de los niños y niñas, como a aspectos socioculturales de las familias.**



## **E. Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento**

El **reconocimiento permanente** al trabajo y los logros de los equipos pedagógicos, tanto a nivel individual como colectivo, en instancias privadas y públicas, es una **práctica de liderazgo frecuente en este establecimiento que impacta directamente en el desarrollo profesional de educadoras/es y técnicos**. Esto, debido a que felicitar y visibilizar los logros obtenidos favorece que los distintos integrantes se sientan **valorados y motivados a seguir trabajando de manera comprometida en pos de objetivos comunes, en un clima laboral promotor del bienestar emocional, la colaboración y el desarrollo de competencias en el marco del aprendizaje continuo.**

## **¿Qué podemos aprender de esta práctica? Preguntas para orientar la reflexión**

- ¿Qué prácticas o estrategias cotidianas promueven una cultura institucional basada en relaciones de confianza, colaboración y altas expectativas de nuestros equipos pedagógicos? ¿Cómo inciden en el desarrollo de un mayor sentido de pertenencia y compromiso con las metas del establecimiento?
- ¿De qué manera integramos a las familias en la toma de decisiones del establecimiento? ¿Cómo facilitamos y motivamos su participación activa en los procesos de aprendizaje de los niños y niñas?
- ¿Con qué frecuencia desarrollamos espacios de diálogo y retroalimentación para el reconocimiento individual y colectivo del trabajo realizado y los objetivos logrados? ¿En qué medida estas instancias están aportando al desarrollo profesional de los equipos pedagógicos?
- ¿Cómo evaluamos el impacto y efectividad de las estrategias y acciones implementadas para la construcción de la cultura institucional, el fortalecimiento del vínculo con las familias y el desarrollo profesional? ¿Cómo estamos utilizando esa información para tomar decisiones que nos permitan mejorar continuamente en estos temas?

## **¿Qué acciones de liderazgo nos proponemos implementar para fortalecer nuestras prácticas y contribuir a los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia? ¿Qué estándar/es guían este compromiso?**



## PRÁCTICA N°9: SALA CUNA Y JARDÍN INFANTIL VILLA LAS NIEVES

**Región:** Magallanes y Antártica Chilena

**Sostenedor:** JUNJI

**Contextualización:** Sala Cuna y Jardín Infantil convencional, ubicado en una zona urbana de la comuna de Punta Arenas. Cuenta con los niveles Sala Cuna y Medio. El equipo está compuesto por una directora, una asistente administrativa, educadoras de párvulo, técnicos en atención de párvulos, auxiliares de servicio y manipuladoras de alimentos.

**Palabras clave:** liderazgo pedagógico, distribución tareas, comunicación efectiva.

A. Construyendo una visión y una cultura compartida

B. Cultivando las relaciones con las familias y 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

## “LIDERAZGO CON FOCO EN EL APRENDIZAJE Y BIENESTAR INTEGRAL DE NIÑOS Y NIÑAS”

La directora organiza su tiempo priorizando la gestión pedagógica, para lo cual mantiene una comunicación fluida y permanente con los equipos pedagógicos a través de la observación diaria de las prácticas de aula y reuniones semanales para retroalimentar dichas prácticas y conversar de las actividades planificadas para los próximos días, todo lo cual impacta positivamente en el aprendizaje, desarrollo y bienestar integral de los niños y niñas. Para lograr esta sistematicidad, implementa ciertas prácticas que le permiten contar con el tiempo necesario y, a la vez, promover la buena organización y un clima laboral positivo. Entre estas destacan:

- Delegar algunas tareas administrativas: se apoya en asistentes de la educación para realizar actividades administrativas, considerando sus competencias. Así, distribuye tareas relacionadas con la verificación de la asistencia diaria de niños, niñas y funcionarias, envío de correspondencia, atención de llamadas telefónicas, actualización del inventario de material de aseo, entre otras. De esta manera, la directora se enfoca en tareas administrativas clave y optimiza los tiempos para priorizar el liderazgo con foco pedagógico.
- Leer correo electrónico todas las mañanas: esta acción la tiene como hábito, de manera de revisar a diario si hay alguna solicitud del sostenedor u otra institución, información importante y contingente, responder alguna consulta, entre otras cosas relevantes para una gestión eficiente y oportuna del establecimiento.
- Sistematizar y organizar la información a través de protocolos rigurosos: esta acción permite que la información que se maneja en el establecimiento no se pierda y llegue a todos y todas quienes corresponda. En esta línea, mantiene una comunicación efectiva, fluida y constante que facilita y resguarda que los distintos actores educativos cuenten con toda la información necesaria para llevar a cabo sus labores.

### ¿CÓMO SE VINCULA ESTA PRÁCTICA CON LAS DIMENSIONES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO?



#### A. Construyendo una visión y una cultura compartida

La directora prioriza una **comunicación eficiente, oportuna y permanente** con su sostenedor mediante la revisión diaria, a primera hora, de los correos electrónicos, da cuenta de **un trabajo articulado y efectivo con la entidad sostenedora** que le permite abordar a tiempo necesidades, desafíos u otras situaciones que puedan impactar en el **logro de los objetivos y en la adecuada implementación de las políticas institucionales**.



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

La **observación de aula diaria** del trabajo realizado por los equipos pedagógicos, así como las **reuniones semanales para retroalimentar** el desempeño de los equipos evidencia la prioridad que la directora le da al ámbito pedagógico, ya que son estrategias que **favorecen la reflexión crítica en torno a aspectos clave del proceso de enseñanza y aprendizaje y, con ello, la mejora continua** de estos en función del aprendizaje, desarrollo y bienestar integral de los niños y niñas.



## F. Gestionando la organización, el clima institucional y sus recursos

La **priorización de las tareas administrativas que debe realizar la directora y la delegación** de aquellas que pueden realizar otras personas, en este caso las asistentes, a partir de sus capacidades, da cuenta de una práctica orientada al uso efectivo del tiempo, en función de enfocarse en **prácticas propias del liderazgo pedagógico orientadas a optimizar el aprendizaje y bienestar integral** de los niños y niñas.

Asimismo, el hecho de contar con **protocolos rigurosos para sistematizar y ordenar la información del establecimiento**, resguardando que **todos los actores de la comunidad cuenten con la información necesaria para realizar su trabajo de la mejor manera posible**, en función de sus roles, evidencia otra práctica de liderazgo relacionada con la buena gestión de la institución, lo que a su vez favorece un **clima laboral positivo y de colaboración**.

### ¿Qué podemos aprender de esta práctica? Preguntas para orientar la reflexión

- ¿De qué manera el trabajo articulado con el sostenedor contribuye a fortalecer una visión compartida y un clima institucional positivo? ¿Qué estamos haciendo para fortalecer el vínculo y trabajo colaborativo?
- ¿Con qué frecuencia realizamos observación de aula y retroalimentación a los equipos pedagógicos? ¿De qué manera estas prácticas están impactando en la mejora continua de las prácticas pedagógicas y el aprendizaje y bienestar integral de los niños y niñas?
- ¿Qué estrategias o prácticas de liderazgo facilitan priorizar un liderazgo pedagógico por sobre las tareas administrativas?
- ¿La distribución de tareas y funciones favorece un trabajo colaborativo enfocado en el aprendizaje y bienestar integral de los niños y niñas?

**¿Qué acciones de liderazgo nos proponemos implementar para fortalecer nuestras prácticas y contribuir a los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia? ¿Qué estándar/es guían este compromiso?**



## PRÁCTICA N°10: SALA CUNA MIS PRIMEROS PASOS

**Región:** Araucanía

**Sostenedor:** SLEP Costa Araucanía

**Contextualización:** Sala Cuna convencional, ubicada en una zona urbana de la comuna de Carahue. Cuenta con nivel Sala Cuna heterogénea. El equipo está compuesto por una directora, una educadora de párvulo, técnicos en atención de párvulos, un auxiliar de servicio y una manipuladora de alimentos. La directora ejerce también la función de educadora de aula.

**Palabras clave:** búsqueda activa de recursos, Fondo de Innovación de Educación Parvularia (FIEP).

A. Construyendo una visión y una cultura compartida

B. Cultivando las relaciones con las familias y 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

## “BÚSQUEDA ACTIVA DE RECURSOS EN BENEFICIO DE LOS NIÑOS Y NIÑAS”

Para la directora de este establecimiento, una práctica clave de liderazgo institucional consiste en la constante búsqueda de recursos, tanto económicos como materiales, considerándolos esenciales para la gestión educativa y logro de los procesos de aprendizaje, desarrollo y bienestar de niños y niñas. Esto resulta aún más relevante, en el caso de establecimientos que, por diversos motivos, cuentan con menor capacidad de decisión al momento de priorizar las inversiones con los recursos disponibles. En este sentido, la dirección del establecimiento tiene como objetivo principal que todos los párvulos vivan las mejores experiencias de aprendizaje en el jardín infantil.

Motivados por la búsqueda de recursos para mejorar la educación de niños y niñas, el equipo pedagógico postula y logra obtener el Fondo de Innovación de Educación Parvularia, con el cual adquieren material didáctico para niños y niñas destinado a promover el aprendizaje y el desarrollo integral a través del juego, con foco en potenciar el núcleo de Corporalidad y Movimiento. Conjuntamente, con este fondo también realizan talleres para los padres, madres y apoderados con el propósito de fortalecer su rol como primeros educadores, a la vez que los invitan constantemente al establecimiento para que comprendan y se involucren en el trabajo pedagógico que se realiza, con el fin de posicionar al jardín como un establecimiento educativo y dejar atrás la visión de guardería.

### ¿CÓMO SE VINCULA ESTA PRÁCTICA CON LAS DIMENSIONES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO?

#### **B. Cultivando las relaciones con las familias y la comunidad**

Priorizar invertir recursos económicos adjudicados a través de un concurso para la realización de **talleres dirigidos a padres, madres y apoderados da cuenta de la prioridad que le da la directora de la sala cuna a fortalecer el vínculo con las familias y su rol como primeros educadores** de los niños y niñas. Esto se refuerza al promover que se involucren y participen en distintas instancias, de manera que comprenda que el establecimiento es mucho más que un lugar en donde cuidan a sus hijos e hijas, y que el **trabajo conjunto tiene un impacto significativo en el aprendizaje, desarrollo y bienestar** de los niños y niñas.

#### **C. Liderando la gestión pedagógica y la generación de ambientes para el aprendizaje**

En esta sala cuna se posiciona el **juego como la gran estrategia para promover el aprendizaje y desarrollo integral de los niños y niñas**, lo que da cuenta de cómo se intenciona, desde el liderazgo pedagógico, que los **niños y niñas participen activamente en la construcción de sus aprendizajes** mediante experiencias respetuosas de sus ritmos, intereses, necesidades de aprendizaje y características del desarrollo, lo que se evidencia en el énfasis particular que se le da al núcleo Corporalidad y Movimiento. Todo esto da cuenta del **resguardo del enfoque de derechos y de la consideración de cada párvulo como sujeto de derechos, así como de la consideración de los principios pedagógicos** en las prácticas pedagógicas.

## E. Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos

La postulación al Fondo de Innovación de Educación Parvularia (FIEP) evidencia un claro **compromiso de la directora con la innovación educativa en función de mejorar continuamente los procesos de enseñanza y aprendizaje y el desarrollo profesional** de educadoras y técnicos.

## F. Gestionando la organización, el clima institucional y sus recursos

La búsqueda permanente de recursos económicos que realiza la directora es una práctica clave asociada a la gestión de un establecimiento, ya que no solo le **permite ampliar las opciones para financiar nuevas iniciativas, sino que también le permite tener mayor incidencia en la toma de decisiones** respecto al uso que le quiere dar a esos recursos que consigue, como en el caso del FIEP, a partir de las **prioridades que ella detecta para mejorar continuamente la calidad de la educación** de los niños y niñas.

Asimismo, la importancia que la directora otorga a la **adquisición de material didáctico pertinentes para promover el juego** da cuenta de una gestión de recursos enfocada en **ofrecer oportunidades de aprendizaje significativas y promotoras del desarrollo y bienestar integral** de todos los niños y niñas.

## ¿Qué podemos aprender de esta práctica? Preguntas para orientar la reflexión

- ¿De qué manera nuestras prácticas actuales fortalecen el vínculo con las familias y la comunidad, y cuáles son las áreas en las que podemos mejorar para fomentar una participación más activa y significativa?
- ¿Cómo resguardamos y promovemos que niños y niñas aprendan a través del juego y de actividades lúdicas respetuosas de sus ritmos, intereses y necesidades?
- ¿De qué manera motivamos y facilitamos que los equipos pedagógicos innoven en sus prácticas pedagógicas? ¿Aseguramos las condiciones necesarias para que los equipos cuenten con las competencias necesarias para implementar nuevas metodologías de enseñanza en el aula?
- ¿Qué prácticas o estrategias utilizamos para buscar nuevos recursos que nos permitan generar y mantener ambientes de aprendizaje enriquecedores y promotores del aprendizaje, desarrollo y bienestar integral de todos los niños y niñas?

**¿Qué acciones de liderazgo nos proponemos implementar para fortalecer nuestras prácticas y contribuir a los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia? ¿Qué estándar/es guían este compromiso?**



## PRÁCTICA N°11: SALA CUNA Y JARDÍN INFANTIL ROCÍO DE AMOR

**Región:** Tarapacá

**Sostenedor:** Hogar de Cristo

**Contextualización:** Sala Cuna y Jardín Infantil convencional, ubicado en una zona urbana de la comuna de Alto Hospicio. Cuenta con los niveles Sala Cuna y Medio. El equipo está compuesto por una directora, educadoras de párvulo, técnicos en atención de párvulos, auxiliares de servicio y manipuladoras de alimentos.

**Palabras clave:** anticipación de conflictos, clima laboral, confianza relacional.

A. Construyendo una visión y una cultura compartida

B. Cultivando las relaciones con las familias y 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



## “ANTICIPANDO POSIBLES CONFLICTOS PARA PROMOVER UN CLIMA INSTITUCIONAL POSITIVO”

Con el fin de evitar posibles conflictos y resguardar un clima laboral positivo y de confianza, en este jardín infantil la directora promueve y favorece buenas relaciones interpersonales entre educadoras, técnicos y estudiantes en práctica. Para esto, realiza un trabajo permanente que incluye la comunicación efectiva y la reflexión constante, con el propósito de evitar confusiones que afecten el clima y/o perjudiquen a niños y niñas y la confianza de las familias.

Además, la directora considera que un elemento clave para prevenir conflictos es que todas tengan claridad de sus roles, principalmente cuando una persona se integra al establecimiento o regresa tras una licencia extendida. En este sentido, cuando se incorpora una nueva funcionaria o estudiante en práctica, se les proporciona una inducción, se les presenta el equipo y se llevan a cabo reuniones para que comprendan los enfoques pedagógicos del establecimiento.

Asimismo, la líder del establecimiento promueve que las educadoras y técnicos que llevan más tiempo modelen prácticas a quienes se integran y les expliquen el sentido de lo que hacen en función del bienestar de niños y niñas, respondan sus dudas, entre otras actividades que facilitan la familiarización con el jardín infantil y su Proyecto Educativo Institucional.

### ¿CÓMO SE VINCULA ESTA PRÁCTICA CON LAS DIMENSIONES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO?

#### A. Construyendo una visión y una cultura compartida

Elementos clave para promover una visión y cultura institucional compartida, así como el sentido de pertenencia y compromiso con la institución por parte de los distintos miembros de la comunidad educativa, son favorecer la **comunicación efectiva y la apropiación del Proyecto Educativo por parte de todos ellos**. En esta línea, el que la directora considere y destine tiempo para la **inducción de personas que se integran al establecimiento**, ya sea de manera permanente o transitoria, como el caso de estudiantes en práctica, da cuenta de **instancias para comunicar y favorecer la familiarización y comprensión profunda de los enfoques pedagógicos del establecimiento, en coherencia con lo planteado en el PEI**.

#### D. Resguardando el bienestar integral de los niños y niñas

Las distintas estrategias que lleva a cabo la directora para **promover un clima laboral positivo y prevenir conflictos** entre integrantes de los equipos educativos, están estrechamente relacionados con el bienestar integral de los niños y niñas. Esto, en cuanto pone de manifiesto que **el trabajo que realizan los equipos pedagógicos está enfocado en resguardar ambientes seguros y positivos para los párvulos**. Este vínculo es muy significativo, ya que refleja una **comprensión profunda respecto al impacto que tienen el bienestar de educadoras y técnicos en el aprendizaje, desarrollo y bienestar integral de los niños y niñas**.



## E. Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos

El hecho de promover que educadoras y técnicos con más experiencia en el establecimiento asuman un **rol de mentora o tutora** a través del modelamiento de prácticas, explicación de los sentidos del trabajo diario, respondiendo dudas, entre otras cosas, a quienes ingresan, **favorece el desarrollo profesional de los equipos, relevando la colaboración y aprendizaje entre pares.**



## F. Gestionando la organización, el clima institucional y sus recursos

El liderazgo de la directora evidencia su interés y preocupación constante por **generar condiciones que resguarden una sana convivencia entre las integrantes de los equipos pedagógicos, promoviendo relaciones interpersonales positivas y de colaboración.** Todo esto favorece la generación y mantención de un **clima laboral basado en el buen trato, la confianza y, en general, en el bienestar integral de los equipos.**

Entre las condiciones que genera la directora y las estrategias que intenciona está el promover y mantener una **comunicación efectiva y oportuna con sus equipos y entre ellos**, lo que reconoce como una **práctica fundamental para evitar confusiones, malentendidos u otras situaciones que puedan generar conflictos.** Asimismo, a través de la inducción y reuniones, resguarda que todas las personas que trabajan en la institución, desde que ingresan, tengan **claridad de sus roles y de lo que se espera de cada uno/a, conozca a los otros agentes educativos y comprenda lo sentidos pedagógicos** del trabajo que realizan.

## ¿Qué podemos aprender de esta práctica? Preguntas para orientar la reflexión

- ¿Cómo nuestras prácticas contribuyen a crear y mantener un ambiente laboral positivo que incida en el bienestar socioemocional de los equipos pedagógicos y, en consecuencia, en el bienestar integral de niños y niñas?
- ¿De qué manera nos anticipamos a posibles conflictos entre integrantes del personal, con el fin de minimizar las posibilidades de que ocurran? ¿Qué estrategias estamos empleando para mediar y resolver oportunamente los conflictos que suceden?
- ¿Cómo podemos mejorar las estrategias de anticipación, mediación y resolución de conflictos para promover un clima organizacional propicio para el desarrollo del PEI?
- ¿Qué condiciones estamos facilitando para promover el fortalecimiento continuo de las prácticas pedagógicas de los equipos educativos mediante el aprendizaje y reflexión colaborativa?

## ¿Qué acciones de liderazgo nos proponemos implementar para fortalecer nuestras prácticas y contribuir a los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia? ¿Qué estándar/es guían este compromiso?



## PRÁCTICA N°12: ESCUELA MARÍA ALVARADO GARAY

**Región:** Los Ríos

**Sostenedor:** Corporación Municipal de Panguipulli

**Contextualización:** Escuela ubicada en una zona urbana de la comuna de Panguipulli. Cuenta con el Nivel de Transición. El equipo está integrado por directora, educadoras de párvulo, técnicos en atención de párvulos y jefa técnica.

**Palabras Claves:** Trabajo con familia, aprendizaje significativo, flexibilidad.

A. Construyendo una visión y una cultura compartida

B. Cultivando las relaciones con las familias y 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

## “ALIANZA EFECTIVA CON LAS FAMILIAS PARA FORTALECER LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE”

Para la escuela, las familias son concebidas como un actor clave en la Educación Parvularia, énfasis que han considerado en el desarrollo de una estrategia a la que denominan “alianza efectiva”, que consiste en el diseño e implementación de talleres semanales que permiten involucrarlas activamente al ámbito pedagógico, con el propósito de generar experiencias más significativas, motivar el compromiso por el aprendizaje y desarrollo de niños y niñas, junto con actualizar el Proyecto Educativo Institucional.

En estas instancias, las educadoras de párvulos invitan a las familias a reflexionar sobre el proceso pedagógico, además de involucrarlas activamente en diversas actividades que enriquecen la experiencia educativa, por ejemplo, en la confección de material educativo, la participación en dinámicas de expresión corporal y artística similares a las que viven sus hijos e hijas en la escuela, en la preparación de espectáculos para los niños y niñas en los que los apoderados desempeñan roles protagónicos, entre otros.

El desarrollo de esta estrategia logra transformar los tradicionales encuentros o reuniones de apoderados donde más que informar o reportar los avances de niños y niñas, se centran en trabajar de forma colaborativa con las familias en la planificación y preparación de las actividades pedagógicas. Conjuntamente, ha tenido una evaluación positiva respecto de su implementación, pasando a formar parte de las estrategias regulares desarrolladas en la escuela.

Por otro lado, las familias se han convertido en un aliado esencial del establecimiento, aportando con sus saberes y conocimientos especializados, logrando potenciar la implementación del Proyecto Educativo Institucional, especialmente en la configuración de ambientes de aprendizaje que recogen elementos fundamentales de la filosofía Montessori.

### ¿CÓMO SE VINCULA ESTA PRÁCTICA CON LAS DIMENSIONES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO?

#### A. Construyendo una visión y una cultura compartida

La realización de **talleres semanales con las familias**, para abordar diversos temas relacionados con el **ámbito pedagógico y la actualización del Proyecto Educativo Institucional**, da cuenta de cómo la directora las involucra en distintas instancias de trabajo que le permiten construir una **visión y cultura compartida a partir de definiciones clave que sean significativas también para las familias, de manera de fortalecer el compromiso con la mejora continua a nivel institucional.**

#### B. Cultivando las relaciones con las familias y la comunidad

El desarrollo de una estrategia llamada “alianza efectiva” con las familias evidencia claramente que el fortalecimiento de este vínculo es una prioridad para el establecimiento, a través de la cual se **intenciona la participación activa de las familias en los procesos educativos.** En este sentido, al **involucrarlas semanalmente en talleres de trabajo y reflexión colaborativa**, en los cuales se toman decisiones respecto a las experiencias de aprendizaje que se llevarán a cabo en el aula, se les **reconoce y valora como un pilar esencial en el aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas, junto con evidenciar un fuerte compromiso por el resguardo de su bienestar integral.**



### **C. Liderando la gestión pedagógica y la generación de ambientes para el aprendizaje**

Convertir las tradicionales reuniones de apoderados en **espacios de trabajo colaborativo en los cuales equipos pedagógicos y familias reflexionan en torno a la planificación del proceso de aprendizaje y preparación de actividades pedagógicas y ambientes de aprendizaje**, en las cuales papás, mamás y apoderados/as también tienen un rol activo, son prácticas de liderazgo que **relevan un enfoque que releva la contextualización de la enseñanza, de manera de responder de mejor manera a las características, necesidades e intereses particulares de todos los niños y niñas.**

#### **¿Qué podemos aprender de esta práctica? Preguntas para orientar la reflexión**

- ¿De qué manera estamos facilitando y promoviendo que los equipos educativos de Educación Parvularia y las familias de los niños y niñas participen en la toma de decisiones, tanto desde el ámbito de gestión institucional como de gestión pedagógica del establecimiento?
- ¿En qué medida estamos favoreciendo el desarrollo de instancias de trabajo colaborativo entre distintos actores de la comunidad educativa, en las cuales se tomen acuerdos consensuados que fortalezcan los criterios y sentidos pedagógicos de la institución?
- ¿Cómo estamos utilizando las reuniones de apoderados u otros espacios con las familias en función de potenciar los aprendizajes de los niños y niñas? ¿De qué manera estas instancias permiten promover un trabajo colaborativo, más allá de la entrega de información?
- ¿Qué estrategias promovemos para resguardar que las experiencias de aprendizaje sean contextualizadas a las necesidades, intereses y características específicas de cada niño y niña?

**¿Qué acciones de liderazgo nos proponemos implementar para fortalecer nuestras prácticas y contribuir a los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia? ¿Qué estándar/es guían este compromiso?**



## PRÁCTICA N°13: ESCUELA CENTRO PARVULARIO CHIMBARONGO

**Región:** Libertador Bernardo O´Higgins

**Sostenedor:** SLEP Colchagua

**Contextualización:** Escuela ubicada en una zona urbana de la comuna de Chimbarongo. Cuenta con el nivel Transición. El equipo está compuesto por una directora, una asistente administrativa, una jefa técnica, educadoras de párvulo, técnicos en atención de párvulos, docentes de Educación Física e Inglés, equipo Programa Integración Escolar (PIE), auxiliares de servicio y manipuladoras de alimentos.

**Palabras clave:** liderazgo distribuido, colaboración, toma de decisiones compartida.

A. Construyendo una visión y una cultura compartida

B. Cultivando las relaciones con las familias y 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

## “DISTRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL DESARROLLO PROFESIONAL”

La directora del establecimiento fomenta un estilo de liderazgo distribuido en el que los logros institucionales se entienden como un esfuerzo colectivo. Ella se encarga de reconocer este trabajo en conjunto, destacando que cada integrante del equipo ha contribuido al éxito de los objetivos alcanzados, logrando impactar en un mayor sentido de pertenencia y compromiso con el Proyecto Educativo Institucional.

Este liderazgo se basa en la asignación de funciones y responsabilidades a distintos actores de la comunidad educativa y en la promoción de la toma de decisiones de manera compartida, lo que no solo favorece el desarrollo de liderazgos internos, sino que también impulsa el compromiso, la colaboración, la cohesión y el trabajo en equipo. Relacionado con esto, cuando surge un nuevo desafío o tarea, la directora se reúne con la psicóloga del establecimiento para analizar y definir quién o quiénes podrían asumirlo, considerando sus habilidades e intereses. En este proceso, se busca ofrecer oportunidades a aquellas personas que aún no han asumido responsabilidades, impactando de manera positiva en su desarrollo profesional.

Además, la directora destaca que una de las primeras acciones que lleva a cabo al asumir su rol es integrar al equipo de gestión a educadoras y asistentes, quienes anteriormente estaban habituadas a un modelo de trabajo caracterizado por la falta de autonomía y colaboración. De esta manera, las hace partícipes de la toma de decisiones asociadas a la gestión institucional y pedagógica, promoviendo la idea de que el trabajo conjunto se genera sobre la base de un mismo objetivo hacia el cual apuntar.

### ¿CÓMO SE VINCULA ESTA PRÁCTICA CON LAS DIMENSIONES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO?

#### A. Construyendo una visión y una cultura compartida

El liderazgo distribuido favorece el trabajo en equipo, la colaboración y **la valoración del aporte de cada integrante a partir de sus competencias e intereses, lo que a su vez da cuenta de una cultura institucional que mantiene altas expectativas** de quienes se desempeñan en la institución. Asimismo, el hecho de involucrar activamente a educadoras y asistentes en la toma de decisiones, tanto del ámbito institucional como del pedagógico, fomenta un clima de confianza y respeto, en el cual **todos y todas pueden aportar con sus ideas y perspectivas, lo que contribuye a avanzar con procesos educativos alineados con las necesidades del establecimiento y con lo planteado en el PEI.**

#### E. Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento

Un componente central para generar y mantener ambientes laborales que priorizan el desarrollo profesional de sus equipos tiene que ver con la **motivación que tienen sus integrantes, en este caso educadoras y asistentes, hacia el trabajo que realizan y el reconocimiento y valoración** de este. En este sentido, la directora reconoce abiertamente el trabajo que se realiza y cómo este aporta al logro de los objetivos y metas institucionales, contribuyendo así a que los equipos asuman nuevos desafíos y desarrollen nuevas competencias para llevarlos a cabo.

Asimismo, promover liderazgos internos mediante la asignación de tareas y responsabilidades a distintos integrantes de los equipos pedagógicos, a partir de sus intereses y habilidades, da cuenta de un liderazgo inclusivo que **favorece ambientes de aprendizaje y crecimiento profesional continuo**. Esto se evidencia también con la **integración de educadoras y asistentes al equipo de gestión del establecimiento**, abriéndoles múltiples opciones de aprender y participar en la toma de decisiones que impactan directamente en el aprendizaje, bienestar y desarrollo integral de niños y niñas, desde una mirada de trayectoria educativa.

## ¿Qué podemos aprender de esta práctica? Preguntas para orientar la reflexión

- ¿Qué estilos de liderazgo promovemos como directivos? ¿En qué medida estamos valorando y asignando roles y tareas a los integrantes de los equipos pedagógicos a partir de sus competencias e intereses?
- ¿A través de que estrategias y acciones estamos resguardando que los equipos educativos se mantengan motivados y comprometidos con su trabajo diario? ¿Cómo impacta en su aprendizaje y desarrollo profesional continuo?
- ¿Qué oportunidades ofrecemos para que educadoras y asistentes asuman liderazgos internos y participen activamente en instancias de reflexión y toma de decisiones relacionadas con los procesos de mejora del establecimiento, tanto a nivel de gestión institucional como pedagógica?

## ¿Qué acciones de liderazgo nos proponemos implementar para fortalecer nuestras prácticas y contribuir a los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia? ¿Qué estándar/es guían este compromiso?



## Recursos disponibles para el Nivel de Educación Parvularia

REFERENTES	ENLACE
Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia	<a href="#">Marco-para-la-Buena-Direccion-y-Liderazgo-EP-20.03.2023.pdf</a>
Nota técnica Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia y los desafíos de la reactivación educativa	<a href="#">NT-MBDLEP-desafios-reactivacion-educativa.pdf</a>
Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores	<a href="#">articles-207509_estandar.pdf</a>
Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia	<a href="#">Marco para la Buena Enseñanza de la Educación Parvularia - Subsecretaría de Educación Parvularia</a>
Bases Curriculares de Educación Parvularia	<a href="#">Bases curriculares_Educ Parv_IMPRENTA.indd</a>

DIMENSIÓN A: CONSTRUYENDO UNA VISIÓN Y UNA CULTURA COMPARTIDA	ENLACE
Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación Parvularia Instituciones, modelos y líneas de trabajo 2024-2027	<a href="#">SAC.pdf</a>
Orientaciones y guía metodológica Plan de Mejoramiento Educativo para Establecimientos de Educación Parvularia	<a href="#">Orientaciones y Guía Metodológica PME - Subsecretaría de Educación Parvularia</a>
Taller diseño PME EP Año 1	<a href="#">Taller de Diseño PME - Subsecretaría de Educación Parvularia</a>
Taller de evaluación anual y planificación anual PME EP	<a href="#">Taller de Evaluación Anual y Planificación Anual - Subsecretaría de Educación Parvularia</a>

Enfoque de género en Educación Parvularia Guía para su inclusión en el Plan de Mejoramiento Educativo	Enfoque de género en Educación Parvularia   Guía para su inclusión en el Plan de Mejoramiento Educativo - Subsecretaría de Educación Parvularia
Calidad Educativa: Integración de la educación parvularia en las acciones de mejora del PME Documento enfocado en los Niveles Transición en escuelas	Calidad Educativa: Integración de la educación parvularia en las acciones de mejora del PME Documento enfocado en los Niveles Transición en escuelas - Subsecretaría de Educación Parvularia

<b>DIMENSIÓN B: CULTIVANDO LAS RELACIONES CON LAS FAMILIAS Y LA COMUNIDAD</b>	<b>ENLACE</b>
Guía para las familias Promoción de la asistencia de niñas y niños a salas cuna, jardines infantiles y niveles de transición	Guía para familias   Promoción de la asistencia de niñas y niños a salas cuna, jardines infantiles y niveles de transición - Subsecretaría de Educación Parvularia
Fortaleciendo la asistencia con el compromiso de las familias	Fortaleciendo la asistencia con el compromiso de las familias
Orientaciones para transiciones educativas en Educación Parvularia	Orientaciones para transiciones educativas en Educación Parvularia - Subsecretaría de Educación Parvularia
Ficha 1: Acercándonos al concepto de transición educativa	Ficha 1   Acercándonos al concepto de transición educativa - Subsecretaría de Educación Parvularia
Ficha 2: Transición educativa en Sala Cuna	Ficha 2   Transición Educativa en Sala Cuna - Subsecretaría de Educación Parvularia
Ficha 3: Transición educativa en Nivel Medio	Ficha 3   Transición educativa en Nivel Medio - Subsecretaría de Educación Parvularia
Ficha 4: Transición educativa en Nivel Transición	Ficha 4   Transición educativa en el Nivel Transición - Subsecretaría de Educación Parvularia
Ficha 5: Transición educativa y referentes curriculares	Ficha 5   Transición educativa y referentes curriculares - Subsecretaría de Educación Parvularia

Equipos educativos y familias "Promover la igualdad de género desde la primera infancia"	CARTILLA N°8   Equipos educativos y familias "Promover la igualdad de género desde la primera infancia" - Subsecretaría de Educación Parvularia
--	---

<b>DIMENSIÓN C: LIDERANDO LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y LA GENERACIÓN DE AMBIENTES PARA EL APRENDIZAJE</b>	<b>ENLACE</b>
Desde el principio. Los principios pedagógicos: la identidad del nivel de Educación Parvularia	Orientaciones   Desde el principio. Los principios pedagógicos: La identidad del nivel de Educación Parvularia. - Subsecretaría de Educación Parvularia
Derecho al juego y a la participación de la niñez	derecho-al-juego.pdf
Enfoque de Derechos y participación de la niñez	enfoque-de-derechos.pdf
Prácticas Pedagógicas desde un Enfoque de Derecho en Educación Parvularia	Prácticas Pedagógicas desde un Enfoque de Derecho en Educación Parvularia - Subsecretaría de Educación Parvularia
Participación de los niños y niñas en la generación de conocimientos	Participación de los niños y niñas en la generación de conocimientos - Subsecretaría de Educación Parvularia
Juegos y Patrimonios: el valor del juego en el desarrollo de vínculos	Juegos y Patrimonios: El valor del juego en el desarrollo de vínculos - Subsecretaría de Educación Parvularia
Preservar la memoria y ciudadanía en las infancias	Preservar la memoria y ciudadanía en las infancias - Subsecretaría de Educación Parvularia
¿Cómo construir ambientes de aprendizaje con enfoque de género? Interacciones	CARTILLA N°6   Ambientes de aprendizaje "¿Cómo construir ambientes de aprendizaje con enfoque de género?" Interacciones. - Subsecretaría de Educación Parvularia
¿Cómo construir ambientes de aprendizaje con enfoque de género? Recursos	CARTILLA N° 7   Ambientes de aprendizaje "¿Cómo construir ambientes de aprendizaje con enfoque de género?" Recursos. - Subsecretaría de Educación Parvularia
Protocolo acceso Programa de Apoyo a la Salud Mental Infantil (PASMI)	Protocolo de Acceso al Programa de Apoyo a la Salud Mental Infantil PASMI de Chile Crece Más para Jardines Infantiles y establecimientos escolares que imparten niveles de transición - Subsecretaría de Educación Parvularia

<b>DIMENSIÓN D: RESGUARDANDO EL BIENESTAR INTEGRAL DE NIÑOS Y NIÑAS</b>	<b>ENLACE</b>
Nota técnica: Convivencia en Educación Parvularia	Nota técnica: Convivencia en Educación Parvularia - Subsecretaría de Educación Parvularia
Maletín Socioemocional	Maletín Socioemocional - Subsecretaría de Educación Parvularia
Maletín Salud Integral	Maletín Salud Integral - Subsecretaría de Educación Parvularia
Maletín para la Diversidad Funcional	Maletín de Diversidad Funcional - Subsecretaría de Educación Parvularia
Enfoque de género en la Educación Parvularia: oportunidad para el bienestar integral	Enfoque de género en la educación parvularia: una oportunidad para el bienestar integral - Subsecretaría de Educación Parvularia
Prevenir a Tiempo: recursos para la prevención, atención y derivación de situaciones de violencia basada en género	Prevenir a Tiempo - Subsecretaría de Educación Parvularia
Transversalización del enfoque de género en Educación Parvularia	CARTILLA N°1   Marco conceptual "Transversalización del enfoque de género en Educación Parvularia" - Subsecretaría de Educación Parvularia
Socialización de género en la primera infancia	CARTILLA N°2   Marco conceptual "Socialización de género en la primera infancia" - Subsecretaría de Educación Parvularia
El derecho de niñas y niños a la igualdad y no discriminación en Educación Parvularia	CARTILLA N°3   Marco Normativo "El derecho de niñas y niños a la igualdad y no discriminación en Educación Parvularia" - Subsecretaría de Educación Parvularia
El derecho de niñas y niños a una educación no sexista	CARTILLA N°4   Marco normativo "El derecho de niñas y niños a una Educación Parvularia no sexista" - Subsecretaría de Educación Parvularia
Orientaciones para fortalecer una Educación Parvularia Inclusiva	Orientaciones para fortalecer una Educación Parvularia Inclusiva - Subsecretaría de Educación Parvularia
Orientaciones para la acogida de niñas y niños extranjeros en la Educación Parvularia	Orientaciones para la acogida de niñas y niños extranjeros en la Educación Parvularia - Subsecretaría de Educación Parvularia

Orientaciones técnicas para la atención de situaciones desafiantes con niños y niñas en el espectro autista en establecimientos de educación parvularia	Orientaciones técnicas para la atención de situaciones desafiantes con niños y niñas en el espectro autista en establecimientos de educación parvularia - Subsecretaría de Educación Parvularia
Orientaciones para la Transversalización del Enfoque Intercultural en Educación Parvularia	Transversalización del Enfoque Intercultural en Educación Parvularia - Subsecretaría de Educación Parvularia
Abordaje de las diversidades en la Educación Parvularia	ABORDAJE DE LAS DIVERSIDADES EN LA EDUCACIÓN PARVULARIA - Subsecretaría de Educación Parvularia

<b>DIMENSIÓN E: LIDERANDO EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS EQUIPOS PEDAGÓGICOS DEL ESTABLECIMIENTO</b>	<b>ENLACE</b>
Nota Técnica   La importancia de promover prácticas pedagógicas reflexivas y pertinentes	Nota Técnica   La importancia de promover prácticas pedagógicas reflexivas y pertinentes - Subsecretaría de Educación Parvularia
Ambientes de aprendizaje "¿Cómo construir ambientes de aprendizaje con enfoque de género?" Reflexión pedagógica	CARTILLA N°5   Ambientes de aprendizaje "¿Cómo construir ambientes de aprendizaje con enfoque de género?" Reflexión pedagógica. - Subsecretaría de Educación Parvularia
Nota Técnica   Sistema de Desarrollo Profesional Docente (SDPD) Educación Parvularia	Nota Técnica   Sistema de Desarrollo Profesional Docente (SDPD) Educación Parvularia - Subsecretaría de Educación Parvularia

<b>DIMENSIÓN F: GESTIONANDO LA ORGANIZACIÓN, EL CLIMA INSTITUCIONAL Y SUS RECURSOS</b>	<b>ENLACE</b>
Política Nacional de Convivencia Educativa 2024 - 2030 Marco de actuación y visión institucional	<a href="#">Politica-Nacional-de-Convivencia-Educativa-MINEDUC-2024-2030.pdf</a>
Orientaciones para elaborar un Reglamento Interno en Educación Parvularia	<a href="#">Orientaciones para Elaborar un Reglamento Interno en Educación Parvularia - Subsecretaría de Educación Parvularia</a>
Orientaciones para favorecer la asistencia y continuidad de las trayectorias educativas en los niveles de Sala Cuna y Medios	<a href="#">Orientaciones para favorecer la asistencia y continuidad de las trayectorias educativas en los niveles de Salas Cuna y Medios - Subsecretaría de Educación Parvularia</a>
Orientaciones para favorecer la asistencia y continuidad de las trayectorias educativas en los Niveles de Transición	<a href="#">Orientaciones para favorecer la asistencia y continuidad de las trayectorias educativas en los Niveles de Transición - Subsecretaría de Educación Parvularia</a>
Asistencia a la Educación Parvularia: un compromiso compartido por las comunidades educativas	<a href="#">Asistencia a la Educación Parvularia</a>
Una asistencia permanente de niñas y niños como el inicio de grandes aventuras y aprendizajes	<a href="#">Una asistencia permanente de niñas y niños como el inicio de grandes aventuras y aprendizajes</a>
Orientaciones para la organización del Tiempo de la Jornada Escolar Completa para el Nivel Transición de Educación Parvularia	<a href="#">Orientaciones para la organización del Tiempo de la Jornada Escolar Completa para el Nivel Transición de Educación Parvularia - Subsecretaría de Educación Parvularia</a>

## Referencias

Ministerio de Educación (2015). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar [\[Archivo PDF\]](#). MBDLE\_2015.pdf

Ministerio de Educación (2017). Modelo de Formación para el Desarrollo Profesional Docente y Directivo [\[Archivo PDF\]](#). Modelo\_Formacion\_Continua.pdf

Ministerio de Educación (2019). Fundamentos. Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores (documento interno).

Ministerio de Educación (2020). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores [\[Archivo PDF\]](#). articles-207509\_estandar.pdf

Subsecretaría de Educación Parvularia (2018). Bases Curriculares de Educación Parvularia [\[Archivo PDF\]](#). Bases curriculares\_Educ Parv\_IMPRENTA.indd

Subsecretaría de Educación Parvularia (2022). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia [\[Archivo PDF\]](#). Marco-para-la-Buena-Direccion-y-Liderazgo-EP-20.03.2023.pdf



  
**Subsecretaría  
de Educación  
Parvularia**