



Liderazgo pedagógico en la primera infancia

Estrategias para guiar y fortalecer las prácticas pedagógicas basadas en evidencias



División de Políticas Educativas
Subsecretaría de Educación Parvularia
Gobierno de Chile, Ministerio de Educación
2026

Impacto del liderazgo pedagógico en el aprendizaje de guaguas, niños y niñas

Para avanzar hacia una Educación Parvularia equitativa y de calidad es esencial el rol de quienes dirigen los establecimientos educativos. Sus capacidades 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 guaguas, niños, niñas y adultos (SdEP, 2021).

El liderazgo pedagógico se entiende como la gestión enfocada en mejorar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje que tienen lugar en las aulas y otros espacios educativos, de manera que cada guagua, niño y niñas aprenda y se desarrolle al máximo de sus potencialidades. Esta gestión, con foco en lo pedagógico, requiere que directoras, directores y equipos directivos resguarden, en términos generales, lo siguiente:

- a. El diseño e implementación de propuestas curriculares pertinentes a las características de guaguas, niños y niñas, familias, comunidad educativa y territorio;
- b. La implementación de metodologías innovadoras, lúdicas y efectivas;
- c. El acompañamiento permanente a los equipos pedagógicos; y
- d. El fomento de la reflexión crítica y el aprendizaje colaborativo en un clima institucional positivo, respetuoso, inclusivo y de bienestar integral, donde guaguas, niños y niñas están en el centro y son los protagonistas de las experiencias educativas.

Asimismo, promover la mejora continua de las prácticas pedagógicas, especialmente en el nivel de Educación Parvularia, tiene relación directa con el fortalecimiento constante del vínculo con las familias y el trabajo conjunto con estas, avanzando progresivamente hacia una relación de corresponsabilidad educativa. Junto con esto, se sustenta en la promoción y resguardo de la participación de guaguas, niños y niñas desde los niveles de sala cuna, reconociéndolos como sujetos de derecho y protagonistas de sus procesos de desarrollo y aprendizaje.

Otro aspecto fundamental, es el resguardo del juego como actividad natural de aprendizaje y estrategia clave de enseñanza en el nivel, a través del cual se potencia su desarrollo, aprendizaje y bienestar integral en sintonía con los principios pedagógicos de la Educación Parvularia.

Entonces, es esencial que las decisiones que tomen quienes lideran los equipos pedagógicos, potencien la participación de guaguas, niños y niñas en las diversas instancias, resguardando tiempos, espacios, recursos y tipos de juegos. Esto se

traduce en promover que todos y todas tengan la posibilidad de elegir, de expresar sus opiniones y de tomar decisiones antes, durante y al término de los juegos, entre otras acciones.

Lo anterior, teniendo siempre presente que "el juego de niños y niñas representa la forma primaria de participación, estando entrelazado en todos los momentos de sus vidas. La calidad de los ambientes influencia sus habilidades para jugar y es importante considerar que también, la mayoría de las veces, son las personas adultas quienes definen el uso del tiempo y el espacio, como también el propósito del juego" (SdEP, 2024, p.6).



Rol de directivos con foco en liderazgo pedagógico

En coherencia con el apartado anterior, el liderazgo pedagógico en educación inicial también refiere al rol estratégico de directoras, directores y equipos directivos en orientar, acompañar y fortalecer las competencias de educadoras/es y técnicos en relación con la planificación e implementación de prácticas pedagógicas promotoras del desarrollo, aprendizaje y bienestar integral de los párvulos. Esto requiere resguardar ambientes educativos de calidad, propicios para el aprendizaje y la mejora continua de las oportunidades que se brindan a guaguas, niños y niñas, así como el aporte de las familias para enriquecer la contextualización, diseño, implementación y evaluación de las experiencias educativas.

Las prácticas pedagógicas comprenden todas las acciones significativas que los equipos educativos realizan intencionadamente para que guaguas, niños y niñas logren los aprendizajes propuestos en condiciones de bienestar integral. Estas se relacionan con cuatro aspectos clave del proceso de enseñanza y aprendizaje: a) preparación del proceso de enseñanza y aprendizaje, b) creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, c) enseñanza para el aprendizaje de todos los niños y niñas y d) el compromiso y desarrollo profesional (SdEP, 2019).

Para fortalecer permanentemente estas prácticas, es fundamental que directoras, directores, coordinadoras/es de Educación Parvularia y otros integrantes de equipos directivos ejerzan un liderazgo pedagógico a partir del análisis de diversas evidencias del proceso educativo. Esto permite que las decisiones de mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje respondan tanto a las necesidades, desafíos y fortalezas detectadas respecto al aprendizaje, desarrollo y bienestar integral de guaguas, niños y niñas, como al fortalecimiento de la reflexión crítica orientada a instalar y sostener procesos de mejora continua en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional, el currículum vigente y otros referentes que resguardan la calidad y equidad de la Educación Parvularia.

Por ende, resguardar las condiciones óptimas para el trabajo pedagógico no solo requiere orientar la labor directiva guiándose por los referentes asociados a la gestión, liderazgo y desempeño esperado de los establecimientos educativos, como lo son el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo y los Estándares Indicativos de Desempeño de este nivel, sino también comprender e implementar el Marco para la Buena Enseñanza y las Bases Curriculares de Educación Parvularia, de manera que su liderazgo pedagógico responda a lo definido en dichos referentes orientadores del nivel.

Estrategias para potenciar el liderazgo pedagógico y favorecer la mejora continua de las prácticas de aula

a. Observación y retroalimentación constructiva

La observación y retroalimentación de las prácticas pedagógicas es un proceso que se debe llevar a cabo de manera sistemática, planificada y con propósito formativo. Estas tienen como objetivo que directoras, directores y quienes ejercen roles directivos orienten y acompañen a los equipos pedagógicos en la mejora continua de sus prácticas.

La observación de la práctica de aula consiste en recoger evidencias relevantes sobre distintos elementos del proceso de enseñanza y aprendizaje, tales como las interacciones adulto-guagua/niño/niña y entre pares; las metodologías de enseñanza; la participación de guaguas, niños y niñas y su rol en la construcción de sus aprendizajes; y el uso del espacio, tiempo y recursos. Estos elementos, junto con otros focos o criterios, se deben definir previo a la observación y de manera consensuada con los equipos educativos, en función de los referentes del nivel, el Proyecto Educativo Institucional y las características propias de cada establecimiento educativo, y deben estar plasmados en un instrumento de observación que sirva de guía para orientar la mejora continua.

Para que la observación efectivamente impacte en la mejora de la práctica pedagógica, es esencial realizar una retroalimentación oportuna -idealmente uno o dos días posterior a la observación- a partir de las evidencias recogidas. Esta instancia de retroalimentación, para que sea constructiva y efectiva, debe darse en un espacio de confianza y respeto que facilite la reflexión crítica sobre el desempeño, la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora, y la toma de decisiones consensuadas, en función del aprendizaje, desarrollo y bienestar integral de guaguas, niños y niñas. En esta línea, se sugiere acordar metas claras, medibles y de corto plazo que sean desafiantes y alcanzables, orientadas a mejorar aquellos aspectos susceptibles de mejora relacionados con las interacciones pedagógicas, las estrategias de mediación, la diversificación de la enseñanza, la evaluación auténtica, o el fortalecimiento del rol activo y protagónico de guaguas, niños y niñas, entre otros.

ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA ESTABLECIMIENTOS QUE IMPARTEN EDUCACIÓN PARVULARIA Y SUS SOSTENEDORES

Dimensión: Gestión pedagógica

Subdimensión: Gestión curricular

Estándar:

- El equipo directivo retroalimenta la implementación de experiencias de aprendizaje, promoviendo la reflexión conjunta y la mejora continua.

MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA

Dimensión: Liderando la gestión pedagógica y generación de ambientes de aprendizaje

Práctica de liderazgo:

- Observan frecuente y sistemáticamente las prácticas en el aula focalizando en las interacciones pedagógicas que promueven la construcción activa de aprendizajes para retroalimentar y generar acuerdos, de manera colaborativa, con los equipos pedagógicos

Veamos un ejemplo:

A principio de año, en una reunión mensual en la que participan todos los equipos educativos del establecimiento, la directora presenta la propuesta de actualización de la pauta de observación de aula, con la cual realizará las observaciones de experiencias pedagógicas y posterior retroalimentación. Se comentan colaborativamente los criterios de la pauta, resguardando realizar mejoras que potencien que todos y todas comprendan los desempeños esperados en torno a dichas interacciones.

Luego se calendarizan las fechas de las observaciones de aula y de las instancias de retroalimentación para el primer semestre, así como una instancia de reflexión colaborativa por equipo educativo. En estas instancias se abordarán las fortalezas y oportunidades de mejora, y a partir de éstas, se definirá una meta a trabajar hasta la próxima observación.

Al finalizar la reunión, envía la pauta de observación por correo a todos los equipos y entrega una copia impresa para cada aula.

b. Instancias de aprendizaje entre pares y colaboración

El aprendizaje entre pares y la colaboración potencian las capacidades individuales y colectivas de educadoras/es y técnicos, lo cual impacta directamente en la mejora de las prácticas pedagógicas y de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Para que eso suceda, quienes ejercen roles directivos deben generar condiciones que favorezcan la reflexión conjunta, continua y crítica en torno a sus prácticas y al impacto de estas en los aprendizajes de guaguas, niños y niñas; el análisis de evidencias; y el intercambio de experiencias y buenas prácticas.

Entre las instancias posibles se encuentran las reuniones de equipo, los grupos de aprendizaje, la observación de aula y mentoría entre pares u otras acciones que sean pertinentes a la realidad y necesidades de cada comunidad educativa. Es importante que en estos encuentros se considere el análisis tanto de evidencias recogidas en el establecimiento como de información aportada por las familias respecto al desempeño de las guaguas, niños y niñas; de los equipos educativos; de los ambientes para el aprendizaje; y de otras variables que inciden en la efectividad y calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de manera que las decisiones que se tomen se sustenten en datos concretos y variados, más allá de percepciones o creencias.

¿Con qué estándar y prácticas de liderazgo se vincula esta estrategia?

ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA ESTABLECIMIENTOS QUE IMPARTEN EDUCACIÓN PARVULARIA Y SUS SOSTENEDORES

Dimensión: Liderazgo

Subdimensión: Conducción

Estándar:

- El director o la directora genera un ambiente de trabajo colaborativo y comprometido con el desarrollo y el aprendizaje de todos los párvulos del centro educativo.

MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA

Dimensión: Liderando la gestión pedagógica y generación de ambientes de aprendizaje

Práctica de liderazgo:

- Resguardan que los equipos pedagógicos reflexionen sistemáticamente sobre sus prácticas y los aprendizajes de niños y niñas, utilizando evidencias obtenidas en situaciones auténticas a través de múltiples recursos e instrumentos y ajustando su práctica pedagógica de acuerdo con el análisis colaborativo de la información de estos procesos.

Dimensión: Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos

Práctica de liderazgo:

- Gestionan instancias en las que los equipos pedagógicos puedan reflexionar continua, crítica y colaborativamente sobre las prácticas pedagógicas para la mejora continua.

Veamos un ejemplo:

A partir del análisis de distintas evidencias recogidas durante el último mes de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la directora detecta la necesidad de fortalecer los principios pedagógicos de actividad y potenciación en todas las aulas, mejorando elementos clave de los ambientes de aprendizaje.

Para dar respuesta a esa necesidad, la directora programa una instancia de reflexión y trabajo colaborativo entre los equipos pedagógicos, en la cual, considerando las evidencias, analizan en conjunto en qué medida los ambientes de aprendizaje que diseña e implementa cada equipo educativo promueven los principios pedagógicos de actividad y potenciación, identificando elementos potenciadores y obstaculizadores relacionados con la organización del tiempo, la distribución del espacio, los recursos y las interacciones pedagógicas, en coherencia con las necesidades, intereses y características de desarrollo y aprendizaje de cada guagua, niño y niña.

A partir de esa reflexión y considerando prácticas destacadas de educadoras/es y técnicos de otras aulas, cada equipo define al menos dos acciones de mejora para incorporar en el diseño e implementación de los ambientes de aprendizaje en sus aulas, justificando pedagógicamente su decisión.

Los equipos deben registrar los cambios implementados y sus efectos en el desarrollo y aprendizaje de guaguas, niños y niñas; estos registros serán compartidos y analizados colaborativamente en la siguiente reunión de reflexión pedagógica y aprendizaje entre pares.

c. Identificación de necesidades de formación para el desarrollo profesional continuo

El desarrollo profesional continuo de los equipos pedagógicos es un elemento clave del liderazgo con foco en la gestión pedagógica, ya que instala procesos de aprendizaje permanente, tanto individuales como colectivos.

Para que tenga un impacto real en los procesos de enseñanza y aprendizaje, es esencial que los directivos identifiquen las necesidades de formación de cada educador/a y técnico a partir del análisis de información y evidencias disponibles de observaciones de aula, reflexiones pedagógicas, aprendizajes de guaguas, niños y niñas, relación con las familias, entre otras. Con esta información luego se deben definir rutas de desarrollo profesional pertinentes a las necesidades en coherencia con los referentes del nivel, el Proyecto Educativo Institucional y otros lineamientos propios del establecimiento.

El foco de esta ruta debe ser la implementación práctica de los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en el aula, garantizando la innovación y la mejora continua de las prácticas pedagógicas. En este sentido, se debe contemplar el monitoreo y evaluación de las acciones formativas, que pueden incluir cursos de formación, pasantías, talleres de perfeccionamiento internos, participación en instancias de aprendizaje en red, análisis de buenas prácticas, entre otras, priorizando aquellas que sean pertinentes a las necesidades individuales y colectivas de la comunidad educativa, y respondan al PEI y a las características territoriales.

¿Con qué estándar y práctica de liderazgo se vincula esta estrategia?

ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA ESTABLECIMIENTOS QUE IMPARTEN EDUCACIÓN PARVULARIA Y SUS SOSTENEDORES

Dimensión: Gestión de recursos

Subdimensión: Gestión de las personas

Estándar:

- El equipo directivo gestiona la evaluación y retroalimentación del personal sistemáticamente, y promueve el desarrollo profesional para la mejora continua del desempeño.

MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA

Dimensión: Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento

Práctica de liderazgo:

- Identifican y generan, en conjunto con el sostenedor, oportunidades y estrategias efectivas para apoyar las necesidades de desarrollo profesional de educadoras, educadores y técnicos con el fin de mejorar continuamente su formación y desempeño individual y colectivo.

Veamos un ejemplo:

Una vez finalizado el proceso de evaluación y retroalimentación de cada educadora, educador y técnico en educación parvularia, en el cual la directora analizó diversas evidencias de desempeño, identificó que, a nivel de establecimiento, era prioritario fortalecer competencias para la planificación y evaluación diversificada. Esto de manera que guaguas, niños y niñas tengan distintas opciones para construir sus aprendizajes y demostrar sus avances, respetando sus ritmos, intereses y necesidades particulares, y que todos y todas se desarrolle y aprendan al máximo de sus potencialidades, en ambientes de bienestar integral.

Posteriormente, se reunió con cada equipo para definir, colaborativamente, las fortalezas y oportunidades de mejora en torno a este tema. Con esta información, organizó instancias de capacitación lideradas por ella, en las que analizaron buenas prácticas e identificaron elementos clave que se deben considerar en la planificación y evaluación diversificada, y sesiones de mentoría entre pares con focos específicos definidos a partir de las fortalezas de cada educador/a y/o técnico.

Los nuevos aprendizajes y cambios en las prácticas pedagógicas fueron incorporadas como parte de la documentación pedagógica, con lo cual se fue monitoreando y evaluando el impacto de las instancias de perfeccionamiento y su contribución al desarrollo profesional continuo.

d.Fortalecimiento de un estilo de liderazgo distribuido

Promover un liderazgo distribuido implica reconocer y potenciar las capacidades del equipo, asignando responsabilidades según intereses y fortalezas. Esta distribución de tareas y responsabilidades entre los integrantes de los equipos, considerando sus habilidades y motivaciones, promueve el sentido de pertenencia de los equipos pedagógicos; aumenta su compromiso con el trabajo diario y con las metas a corto, mediano y largo plazo; favorece el desarrollo de habilidades de liderazgo por parte de educadoras/es y técnicos entre otras ventajas que inciden directamente en la calidad de las prácticas pedagógicas y de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

¿Con qué estándar y prácticas de liderazgo se vincula esta estrategia?

ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA ESTABLECIMIENTOS QUE IMPARTEN EDUCACIÓN PARVULARIA Y SUS SOSTENEDORES

Dimensión: Gestión de recursos

Subdimensión: Gestión de las personas

Estándar:

- El director o la directora gestiona las condiciones para mantener un clima laboral positivo para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA

Dimensión: Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento

Práctica de liderazgo:

- Identifican y potencian las capacidades de liderazgo al interior de sus equipos, distribuyendo responsabilidades a distintas personas del establecimiento de acuerdo con sus habilidades e intereses.

Dimensión: Gestionando la organización, el clima y sus recursos

Práctica de liderazgo:

- Gestionan de manera eficiente los procesos administrativos y distribuyen tareas a educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio de manera de optimizar los tiempos destinados a los aprendizajes y bienestar integral de niños y niñas.

Veamos un ejemplo:

La directora impulsa el diseño, ejecución y monitoreo de un proyecto orientado a enriquecer los ambientes de aprendizaje de las aulas de Sala Cuna, de manera que promuevan el protagonismo, el juego y la participación de todas las guaguas. Para ejecutarlo, crea tres comisiones de trabajo: diseño, implementación y monitoreo del proyecto.

Una vez descritos los objetivos y tareas de cada comisión, distribuye en estas a las integrantes de los equipos y elige a una líder para cada grupo, considerando las habilidades e intereses de cada una. Posteriormente, les solicita -a las líderes- que acuerden las tareas y responsabilidades de cada una, los plazos y recursos asociados.

En paralelo, la directora diseña y ejecuta dos talleres de formación y reflexión para profundizar en las interacciones pedagógicas, la disposición del espacio, los recursos y la organización del tiempo en función de promover el protagonismo, el juego y la participación de todas las guaguas.

En síntesis...

El liderazgo pedagógico de directoras, directores y equipos directivos es clave para resguardar que los procesos de enseñanza que ocurren en las aulas impacten positivamente en el desarrollo, aprendizaje y bienestar integral de cada guagua, niño y niña. Este liderazgo se caracteriza por el fortalecimiento del vínculo con las familias en su rol de primeros educadores; la promoción y resguardo del juego, la participación y protagonismo de guaguas, niños y niñas en sus procesos de aprendizaje y su reconocimiento como sujetos de derechos; el acompañamiento constante a los equipos pedagógicos y el fortalecimiento de sus competencias mediante diversas instancias de formación continua; entre otros elementos y condiciones que deben asegurar para avanzar en una educación equitativa y de calidad para todas las guaguas, niños y niñas que asisten a Educación Parvularia.

Referencias bibliográficas

Ministerio de Educación [Mineduc]. (2020). Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores
<https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/2020/08/Sintesis-EID-EP-1.pdf>

Subsecretaría de Educación Parvularia [SdEP]. (2019). Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia <https://parvularia.mineduc.cl/recursos/12805/>

Subsecretaría de Educación Parvularia [SdEP]. (2023). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia <https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/2022/01/Marco-para-la-Buena-Direccion-y-Liderazgo-EP-20.03.2023.pdf>

Subsecretaría de Educación Parvularia [SdEP]. (2024). Derecho al juego y a la participación de la niñez <https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/2024/10/derecho-al-juego.pdf>

