



Magíster en Educación Mención Gestión de Calidad

Trabajo de Grado II

Tesina:

Líder directivo en Educación Parvularia: Propuestas emanadas de la nueva institucionalidad pública chilena.

Estudiante: Sandra Canales Opazo

Profesor Guía: Genaro Moyano A.

San Javier-Chile, Diciembre de 2020

ÍNDICE

	Página
ÍNDICE	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I MARCO JUSTIFICATIVO	
1.1 Problematización y Justificación de la investigación	
1.1.1 Presentación del problema	4
1.1.2 Justificación de la investigación	5
1.2 Preguntas y objetivos de investigación	
1.2.1 Preguntas de investigación.....	6
1.2.2 Objetivos de investigación	6
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO	
2.1 Enfoque y diseño de la investigación.....	8
2.2 Procedimientos de recolección de datos y bibliometría	8
2.3 Criterios de calidad de la investigación.....	9
CAPÍTULO III ANALISIS DE RESULTADOS	
3.1 Evolución de la Educación Parvularia en Chile	10
3.2 Políticas educativas	12
3.3 Gestión educativa	14
3.3 Liderazgo – Líder educativo y directivo	21
CAPÍTULO IV MARCO CONCLUSIVO	
4.1 Discusiones y conclusiones	26
4.2 Principales dificultades	30
4.3 Propuesta de mejoras y futuras líneas de investigación	30
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	32
ANEXOS	34

INTRODUCCIÓN

El nivel de Educación Parvularia fue reconocido el año 1999, como el primero del sistema educativo chileno, en la Constitución política nacional. Desde ese momento, innumerables han sido los cambios que ha sufrido la institucionalidad que vela por la calidad de la Educación Parvularia. De este modo, también han cambiado las exigencias para el líder directivo de estos establecimientos educacionales, tanto a nivel profesional como personal.

Por lo antes mencionado, es que este estudio tiene como objetivo caracterizar al líder directivo que se requiere en el nivel de Educación Parvularia, a partir de las propuestas emanadas de la nueva institucionalidad pública chilena que surgen desde la promulgación de la Ley General de Educación. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica de las políticas nacionales actuales y un recorrido por la historia, para contextualizar la evolución de la Educación Parvularia en nuestro país y, así, obtener resultados en función del objetivo de la investigación.

En el desarrollo de la investigación, se aborda el concepto de Educación Parvularia y una breve reseña histórica que facilite la comprensión del estudio; también, el concepto de líder, liderazgo y gestión educativa. Cada uno de estos conceptos, aportarán para dar respuestas a preguntas tales como: ¿qué ámbitos de la gestión debe visualizar el líder directivo en el nivel de Educación Parvularia?, ¿cómo ha evolucionado la Educación Parvularia en Chile? Y finalmente, ¿qué características debe poseer el líder directivo del nivel de educación Parvularia para responder a la nueva institucionalidad educativa chilena?

Finalmente, la investigación pretende contribuir con el fortalecimiento del nivel de Educación Parvularia al desarrollar una caracterización del líder directivo que se requiere en el nivel, para tener centros educativos eficientes y que impartan educación de calidad.

I. MARCO JUSTIFICATIVO

1.1 Problemática y justificación de la investigación

1.1.1 Presentación del problema

El problema a investigar, surge de la inquietud por saber cuáles son las características profesionales, a nivel actitudinal como de formación académica, que debiera poseer el líder directivo en el nivel de Educación Parvularia, luego de ocurridos los diversos cambios en la institucionalidad pública chilena durante la última década

Cabe destacar que, desde la promulgación de la Ley General de Educación del año 2009, y con el propósito de dar cumplimiento a ella, en relación a que es deber del Estado promover que los sistemas integrados por los centros educativos públicos entreguen educación gratuita y de calidad; se han puesto en marcha diversas políticas públicas, cuyos contenidos implicaron cambios en la organización administrativa que hasta entonces existía en todo el sistema educativo chileno.

Por otra parte, al reconocerse la educación Parvularia como el primer nivel del sistema educativo, comienzan a adquirir mayor relevancia los profesionales que allí se desempeñan en particular, el rol del Director en el proceso educativo es fundamental, y así lo señala el Marco para la buena dirección y liderazgo escolar en donde plantea que **“la evidencia obtenida de los sistemas educativos que más han mejorado en el mundo, sugieren que la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo es un factor significativo en la mejora continua de la escuela como un espacio de aprendizaje efectivo para los estudiantes”** (MINEDUC, 2015, pág. 5)”

Por lo expuesto anteriormente, es que el problema en cuestión adquiere relevancia, ya que permitirá caracterizar al líder educativo de un nivel en particular, que responda a las exigencias

1.1.2 Justificación de la investigación

La educación, siempre ha sido un tema en discusión, por las repercusiones que tiene a nivel de sociedad, pues diversas investigaciones demuestran que mientras mejor preparadas se encuentran las personas, mejor serán los resultados de los estudiantes, lo que conlleva mejoras en el ámbito económico de un país, aumentando la productividad, al tener trabajadores con más competencias profesionales. En particular, en Chile “asistir a un centro de Educación Parvularia de calidad tiene efectos positivos, tanto en el desarrollo cognitivo como socioemocional de los niños, especialmente para aquellos que provienen de familias de mayor vulnerabilidad social” (MINEDUC, 2020).

Por lo expuesto anteriormente, el año 2015 se crea la Subsecretaría de Educación Parvularia, cuyo propósito es colaborar directamente con el Ministerio de Educación en ámbitos de “promoción, desarrollo, organización general y coordinación de la Educación Parvularia de calidad para la formación integral de niños y niñas, desde su nacimiento hasta su ingreso a la educación básica” (Subsecretaría de Educación Parvularia, 2020). Posterior a ello, se continúan implementando otra serie de políticas públicas de la misma índole.

Ocurridos estos acontecimientos, es que las exigencias para el personal que se desempeña en el Nivel de Educación Parvularia también cambió, y pese a que existen algunos requisitos establecidos con los cuales se deben cumplir, y que hacen referencia a directores de establecimientos de educación general básica y media, el rol de líder directivo para el nivel en estudio, aún no está descrito en ningún documento oficial, por lo cual queda a criterio de cada institución el perfil del cargo.

En la presente investigación se dará respuesta a las características profesionales que debe poseer el líder directivo del nivel Educación Parvularia, emanadas de la nueva institucionalidad pública chilena.

Por los antecedentes antes mencionados, la investigación resulta relevante para las políticas públicas, dado que, en la medida en que se conozcan dichas características, se podrán generar estrategias de formación para los líderes directivos de Educación Parvularia, que respondan por una parte, a los ámbitos de gestión propios del nivel y, por

otra, a las características del currículo, orientadas a la entrega de educación de calidad. Además, estudiar e investigar las características que debe tener el líder directivo en Educación Parvularia, resulta completamente oportuna, debido al auge que está teniendo este nivel en el contexto nacional e internacional.

Finalmente, se fomentará la realización de otras investigaciones dedicadas al mismo tema, que permitirán actualizar y profundizar en aspectos técnicos y legales, relacionados a la nueva institucionalidad pública chilena, pudiendo ampliarse al sector privado.

1.2 Preguntas y objetivos de investigación

1.2.1 Preguntas de investigación

A continuación, se plantean las preguntas que se pretenden responder con la investigación.

- a. ¿Cuáles son los principales cambios que ha sufrido la institucionalidad de Educación Parvularia en Chile, en el ámbito de políticas públicas desde la promulgación de la Ley General de Educación?
- b. ¿Cuáles son las dimensiones específicas de la gestión a las que debe responder el líder educativo del nivel de Educación Parvularia, para dar cumplimiento a las políticas públicas que actualmente rigen en Chile?
- c. ¿Qué características debe tener el líder educativo en el nivel de Educación Parvularia acorde a la nueva institucionalidad pública chilena?

1.2.2 Objetivos de investigación

1.2.2.1 Objetivo General

Caracterizar al líder directivo que se requiere en el nivel de Educación Parvularia, a partir de las propuestas emanadas de la nueva institucionalidad pública chilena que surgen desde la promulgación de la Ley General de Educación, en Chile.

1.2.2.2 Objetivos Específicos

- a. Determinar los cambios que han sufrido las políticas públicas en el nivel de Educación Parvularia y que han conformado una nueva institucionalidad desde la promulgación de la Ley General de Educación.
- b. Describir las principales dimensiones en el ámbito de la gestión de Educación Parvularia, en donde el rol del líder educativo requiere de determinadas características que le permitan responder a la nueva institucionalidad pública.
- c. Generar un perfil con características específicas del líder directivo del nivel de Educación Parvularia acorde a la nueva institucionalidad.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque y diseño de la investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo, dado que pretende generar un perfil del líder directivo para el nivel de Educación Parvularia, a través de la revisión documental existente en torno al tema. Es importante mencionar que este paradigma supone la interpretación del investigador, facilitando la generalización de los resultados, siempre que encuentre un sustento que los valide.

El diseño de la investigación, según Sierra (1995) será de tipo exploratoria – descriptiva, debido a la escasa información existente respecto a la caracterización del líder directivo en el nivel de Educación Parvularia, siendo este el objetivo del estudio. Además, corresponde a un tipo de estudio no experimental, dado que no se comprobarán hipótesis ni variables, sino que se interpretará la información recopilada.

Es relevante mencionar que, según la naturaleza, el estudio es de tipo documental, ya que los antecedentes serán extraídos de fuentes bibliográficas que cumplan con ciertos criterios, los que se mencionarán en el siguiente apartado.

2.2 Procedimientos de recolección de datos y bibliometría

Al ser un estudio de tipo documental, la información será recopilada de diversas fuentes bibliográficas extraídas principalmente de bases de datos existentes en la web, facilitando el acceso a ellos, además de páginas oficiales del ámbito educativo en general.

Para ello, se priorizarán documentos que contengan las siguientes palabras claves:

- Líder educativo y directivo
- Educación Parvularia
- Gestión educativa
- Políticas públicas para Educación Parvularia en Chile
- Evolución de la Educación Parvularia en Chile

Una vez obtenida información de fuentes confiables, se procederá a analizar su contenido a través del levantamiento de categorías, que contribuyan en la caracterización del líder educativo para el nivel de educación Parvularia.

2.3 Criterios de calidad de la Investigación

Para asegurar que la investigación sea de calidad, se establecen los siguientes criterios, los cuales deben estar presentes en las fuentes bibliográficas utilizadas.

- Los documentos deben ser extraídos de páginas confiables, es decir de bases de datos o web oficiales de organismos de educación.
- Los artículos utilizados no deben tener una antigüedad mayor a 5 años.
- Los libros citados, pueden datar de años anteriores, siempre que contribuyan a la investigación y sean reconocidos en el nivel de Educación Parvularia.
- Deben estar presentes al menos cuatro investigaciones científicas que no posean más de 5 años desde su publicación.
- Las fuentes bibliográficas deben contener las palabras claves de la investigación.
- La información debe responder a los objetivos planteados, sin divagar en temas ajenos.

III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Evolución de la Educación Parvularia en Chile (Caiceo, 2011)

Para comprender los desafíos que en la actualidad presenta la Educación Parvularia, es relevante conocer la historia de esta en Chile. Para ello, se exponen a continuación los principales hitos.

El primer kindergarten fiscal en Chile, es fundado el año 1906 y se encuentra anexo a la Escuela Normal N°1 de Santiago, el cual previo a su funcionamiento, formó a las primeras maestras de Jardín Infantil, quienes fueron educadas por profesoras de nacionalidad extranjera que se encontraban viviendo en Chile. Este centro, se encuentra influenciado por Federico Frôebel, un profesor alemán que en el año 1837 funda el primer Kindergarten, el que tenía como lema respetar la actividad creadora de los niños.

Posteriormente, en la década del '40, la universidad de Chile funda la Carrera de Educación Parvularia, asumiendo la dirección de la escuela, la educadora Amanda Labarca, quien destaca, entre otros motivos, por ser la primera mujer profesional de la educación titulada de una universidad. Es así que, desde la puesta en marcha de esta carrera, la Educación Parvularia y los centros educativos que la impartían, comienzan a profesionalizarse. Pese a ello, y dado el contexto social de la época, aun no tienen un fin educativo formal.

Luego, en el año 1970, se promulga la Ley 17.301, que crea la Junta Nacional de Jardines Infantiles. Desde ese momento, formalmente se convierte en la institución estatal encargada de atender la educación inicial, brindando educación de calidad a niños y niñas de sectores de la población de menores ingresos. Además, era la encargada de aprobar, reconocer y supervisar a los jardines infantiles privados, creándose gran cantidad de ellos, especialmente en los sectores más acomodados de la sociedad. Además, quienes asumían los cargos directivos de los jardines infantiles públicos, eran educadoras de párvulos quienes paralelamente, debían cumplir funciones pedagógicas.

Pocos años después, surge la Fundación Nacional de ayuda a la comunidad, FUNACO, institución creada durante el gobierno militar y liderada por la primera dama de la nación, que en el año 1986 obtiene personalidad jurídica. Ésta, se encargaba de dar

almuerzo a los niños y niñas de sectores vulnerables, cumpliendo un rol asistencial y en donde trabajaban principalmente mujeres de los sectores donde se encontraban insertos estos comedores. No es hasta el año 1990, que FUNACO cambia su nombre a Fundación Integra, y su misión es de carácter educativo, incorporando a profesionales de la educación y ampliando la oferta pedagógica.

Por otra parte, es importante señalar, que desde el año 1999 la Constitución Política de Chile, reconoce a la Educación Parvularia como el primer eslabón del sistema educativo del país, por lo cual se han creado variados organismos públicos para resguardar que este nivel educativo cumpla con su objetivo.

De acuerdo al párrafo anterior, uno de los organismos que surge es la Subsecretaría de Educación Parvularia, SSEP, creada el año 2015, a través de la ley 20.835, quien colabora de manera directa con el Ministerio de Educación, aportando en la promoción, desarrollo, organización y coordinación del nivel, con el propósito de resguardar que se entregue educación integral a los niños y niñas desde su nacimiento hasta su ingreso a la educación general Básica.

De manera simultánea, se inicia la Intendencia de Educación Parvularia, creada también por la ley 20.835, y cuyo propósito es ser la encargada de proponer los criterios técnicos para el ejercicio de las funciones de la Superintendencia de Educación con relación a todos los establecimientos que impartan educación Parvularia, tanto públicos como privados (Subsecretaría de Educación Parvularia, 2020)

Otro organismo que se encuentra presente en la institucionalidad educativa de Chile, es la Agencia de calidad de educación, creada a partir de la ley 20.529 de Aseguramiento de funcionamiento de la calidad de la educación escolar. El objetivo de esta agencia, es orientar al sistema educativo para la mejora continua, cumpliendo un rol asesor en los establecimientos educacionales.

Finalmente, es importante mencionar que es el Ministerio de Educación el organismo superior, que se insuma de los mencionados anteriormente, debiendo asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad. Este organismo, se funda el año 1927, y tiene

como fin principal, el resguardar que todos los niveles educativos cumplan con los criterios de excelencia.

3.2 Políticas educativas orientadas al nivel de Educación Parvularia

Desde la promulgación de la Ley General de Educación N°20.370, la cual establece en el artículo 18 que

“La Educación Parvularia es el nivel educativo que atiende integralmente a niños desde su nacimiento hasta su ingreso a la educación básica, sin constituir antecedente obligatorio para ésta. Su propósito es favorecer de manera sistemática, oportuna y pertinente el desarrollo integral y aprendizajes relevantes y significativos en los párvulos, de acuerdo con las bases curriculares que se determinen en conformidad a esta ley, apoyando a la familia en su rol insustituible de primera educadora.” (Ley General de Educación, 2009)

Actualmente, el nivel de educación Parvularia, se subdivide en tramos según las edades de los párvulos, no siendo obligatoria su asistencia, a excepción del Segundo Nivel de Transición, el cual se estableció el año 2013 su obligatoriedad para el ingreso a educación Básica.

Por otra parte, la mayor oferta educativa de este nivel, se encuentra en el sistema público, siendo JUNJI e Integra las instituciones que tienen mayor cobertura a nivel nacional. En la primera, asisten aproximadamente 175.000 niños y niñas; y, en la segunda, lo hacen 71.000 párvulos. (Subsecretaría de Educación Parvularia, 2016)

Es así, como las políticas educativas que se han desarrollado para este nivel educativo, radican principalmente en los siguientes aspectos:

A) Ampliación de cobertura: estas políticas se han implementado a través de programas focalizados, siendo el público objetivo, principalmente, los pertenecientes a los quintiles que tienen menores ingresos, y a ciertos tramos de edad (menores de 4 años). Sin embargo, según la encuesta de caracterización socioeconómica nacional, CASEN, del año 2013, existen diferencias e inequidades entre las oportunidades de acceso de los niños y

niñas provenientes de sectores más acomodados que de aquellos más vulnerables.

B) Financiamiento: los establecimientos que imparten Educación Parvularia, se dividen en: a) aquellos que reciben aporte fiscal directo; b) transferencia de fondos a terceros y, c) subvención general (que corresponde a los niveles transición que se encuentran en escuelas y colegios)

Dado que los gastos son en su mayoría fijos, y los recursos en algunos casos están sujetos a la asistencia de los párvulos en relación a la matrícula, se está analizando y trabajando en la designación equitativa de recursos, que resguarden el cumplimiento de los marcos regulatorios del sistema y estándares básicos de calidad, para que la subvención no sea una barrera para la calidad del servicio.

C) Modelos de funcionamiento y marcos regulatorios: en el sistema público, los requisitos para recibir aportes del Estado, radican en cumplir con algunas normativas básicas para el funcionamiento, las cuales son infraestructura, condiciones sanitarias, proyecto educativo, equipamiento y personal. Hasta el año 2015, los establecimientos privados no estaban obligados a cumplir con estos requerimientos. Posterior a ese año, todos los establecimientos deberán cumplir con los requisitos de funcionamiento y, los estatales, deben contar con el Reconocimiento Oficial del Estado.

D) Calidad de la oferta: según estudios nacionales e internacionales, los estándares de calidad del nivel de educación Parvularia en Chile, son deficientes. Por tal motivo, se han actualizado documentos orientadores que contribuyen a mejorar las prácticas. Dentro de ellos, se encuentra la actualización de las Bases Curriculares el año 2018, documento que presenta como principales cambios, el pasar de aprendizajes esperados a objetivos de aprendizaje, brindándoles la obligatoriedad de ser cumplidos en los tramos estipulados. También, con la finalidad de mejorar la calidad del nivel, se crea el Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia (2019), que contextualiza a los equipos de educadores en las prácticas a desarrollar para garantizar educación de calidad.

E) Institucionalidad: siendo uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de políticas educativas en el nivel, desde la promulgación de la Ley General de Educación, LGE, los esfuerzos se han maximizado, permitiendo modernizar los organismos y separarlos según su finalidad, ya sea de fiscalización, diseño, políticas, evaluación y provisión del servicio. De este modo, cada una de las áreas se especializa, siendo más concreto en sus acciones.

Cada uno de los aspectos descritos anteriormente, buscan formar un sistema cohesionado que genere políticas integradoras, inclusivas, participativas y que garanticen derechos y oportunidades a todos los niños y niñas del país. Además, para lograr su efectividad, son desarrolladas en base al principio de gradualidad, sistematicidad, participación, orientado a la calidad educativa para todos y todas, aportando a la multidimensionalidad, involucrando todos los aspectos de la gestión educativa.

3.3 Gestión educativa

Para muchos autores, el concepto de gestión educativa corresponde a la evolución del concepto de administración escolar, dado que, no solo implica la utilización de recursos, si no que estos sean utilizados de manera eficiente y eficaz., para el logro de resultados con tendencia positiva. Además, de la co-existencia permanente entre la teoría y la práctica, por tanto, no existe extensa documentación al respecto, ya que cambia según la sociedad y políticas educativas avanzan en el tiempo.

Es importante entonces, destacar la diferencia del concepto administración y gestión educativa. Siendo, la administración aquella que “utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional... aplicable a cualquier organización social o empresa” (Martínez 2012, pág. 14); y la gestión educativa, “capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (Martínez 2012, pág. 17).

A continuación, se define el concepto de gestión educativa, desde la perspectiva de algunos autores que han desarrollado investigación al respecto en el ámbito internacional:

Autor	Año	Definición
Alejandra Rico Molano	2015	“colectivo de recursos, ideas, propuestas y demás dependencias existentes en una institución, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos para el desempeño eficaz, eficiente y efectivo de la institución”
Carlos Botero Chica	2009	“ Se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”
César Corredor	2000	“conjunto de estrategias de acción diseñadas con el objeto de dirigir un plantel, en atención a parámetros de calidad relativos a eficacia y eficiencia, y en la consideración de que se incluyen todas las funciones y actividades cumplidas en la organización: tanto administrativas como pedagógicas”

En el contexto nacional, el Ministerio de Educación en el año 2013, desarrolló a través de la agencia de la calidad, un Modelo de calidad de la Gestión escolar, en la cual se establecen áreas, dimensiones y elementos, de los cuales algunos se desarrollan en el proceso y otros, corresponden a resultados, los cuales son descritos a continuación (MINEDUC, 2013):

- a) Liderazgo: hace referencia a las prácticas que lleva a cabo el director y el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos que se desarrollan en el centro educativo. También, mide la visión estratégica, capacidad de conducción del equipo y unidad educativa y las alianzas estratégicas que establece y que benefician la gestión global.
- b) Gestión curricular: se relaciona con las acciones que se desarrollan en el centro educativo y que aseguran que el modelo educativo es sustentable en el tiempo. Involucra la preparación de los docentes, organización curricular, la mediación educativa, y evaluación de los procesos.
- c) Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes: involucra las acciones que desarrolla el centro para propiciar relaciones positivas entre todos los miembros de la comunidad y así, favorecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
- d) Recursos: son las estrategias que se utilizan para favorecer el desarrollo profesional del profesorado y paradocentes, así como de la administración de los recursos físicos y financieros.
- e) Resultados: hace referencia a los datos estadísticos del establecimiento, y que permiten medir y evaluar los logros.

Sin embargo, ya en el año 2007, la Junta Nacional de Jardines Infantiles, en su rol de entregar educación Parvularia de Calidad, había implementado, a través de un estudio piloto, el denominado Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia, basado en estándares de calidad para el desarrollo de las prácticas y sus respectivos descriptores. Es así, como la gestión va evolucionando con el tiempo, y acorde a los modelos actuales de evaluación, el año 2019, en su séptima aplicación, este instrumento es medido a través de una rúbrica, que describe las prácticas esperadas, además de actualizar el lenguaje técnico, al utilizado con la nueva institucionalidad de Educación Parvularia en Chile.

Este modelo, contempla 5 áreas de proceso y 1 área de resultados y que coinciden en gran medida con la propuesta del Ministerio de Educación (JUNJI, 2019). Estas áreas son las siguientes:

- a) Área de Liderazgo: mide la capacidad de la gestión directiva de implementar el ideario del establecimiento, propiciando la reflexión pedagógica para el desarrollo individual y colectivo, favoreciendo el trabajo colaborativo y la visión compartida.
- b) Gestión de los procesos educativos: hace referencia a cómo la propuesta educativa permite a través de la planificación y evaluación, concretarse y así, favorecer el proceso y desarrollo integral de los niños y niñas.
- c) Participación y compromiso de la familia y comunidad: analiza y evalúa la manera en que estos agentes se encuentran involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y son un soporte cultural y valórico para el desarrollo de las prácticas educativas.
- d) Bienestar integral: busca evaluar y medir en qué manera se asegura la protección y cuidado de los niños y niñas.
- e) Gestión y desarrollo de personas: indaga en la manera en que la gestión directiva promueve un clima organizacional positivo, a través del autocuidado, formación continua, prácticas profesionalizantes y de bienestar.
- f) Resultados: son los datos exactos que están en función al cumplimiento de metas.

Además, el año 2015, el Ministerio de Educación elabora el “Marco para la buena dirección y Liderazgo escolar”, en donde explicita las áreas en las cuales el líder educativo debe presentar habilidades, principios y conocimientos profesionales para su buen desempeño. Este documento contiene las siguientes dimensiones:

- a) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida: sugiere la manera en que el director del establecimiento logra que los objetivos, idearios, metas y propuesta educativa en general, sea compartida y comprendida por todos los actores involucrados. Esta visión, busca la mejora en los logros de los estudiantes, al trabajar de manera colaborativa para tener éxito.
- b) Desarrollando las capacidades profesionales: hace mención a las estrategias que el equipo directivo desarrollan para mejorar y potenciar las capacidades de los educadores y de ellos mismos, a través de la formación continua.

- c) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje: en esta dimensión, resalta el liderazgo pedagógico del equipo directivo, quienes deben tener la capacidad de gestionar de manera efectiva los recursos con los que cuentan para tener logros en sus estudiantes.
- d) Gestionando la convivencia y participación de la comunidad: se relaciona con la capacidad del equipo directivo de establecer lazos de confianza que favorezcan la sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.

Es así, como en el año 2020, el Ministerio de educación, en su propósito de resguardar que todos los establecimientos entreguen educación de calidad, publicó el texto “Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores” el cual se contextualiza en la política de sistema de aseguramiento de calidad, y que ya era implementado en escuelas y colegios, por lo cual debió ser adaptado a las singularidades del primer nivel educativo.

Estos estándares, se encuentran organizados en cinco dimensiones, cada una de las cuales establece ciertos criterios que asegurarían que el desempeño de uno u otro centro educativo que imparte educación Parvularia, se encuentra dentro de los parámetros esperados. A continuación, se describen brevemente cada una de las dimensiones en las que se encuentran divididos los estándares.

- a) Liderazgo: considera las acciones que desarrolla el director o directora de los centros educacionales de Educación Parvularia, en relación a implicar activamente a toda la comunidad educativa para el logro de objetivos y metas. Además, los estándares de esta dimensión, establecen la manera en que el líder de la conducción, promueve un clima organizacional que estimula el aprendizaje de los niños y niñas.
- b) Familia y comunidad: dada la relevancia que tienen estos actores en el desarrollo y bienestar integral de los niños y niñas, es que los estándares de esta dimensión, buscan determinar como el director o directora y el equipo pedagógico generan vínculos estratégicos, que beneficien el proceso de enseñanza y aprendizaje.

- c) **Gestión pedagógica:** esta dimensión, se encuentra en el centro del quehacer educativo, ya que comprende las políticas, procedimientos y acciones que desarrollan los centros educativos, considerando las necesidades de todos los niños y niñas, para la implementación y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- d) **Bienestar integral:** busca establecer cómo la triada sostenedor – equipo directivo – equipos pedagógicos, proporcionan ambientes saludables, afectuosos y seguros a niños y niñas.
- e) **Gestión de recursos:** se relaciona con la capacidad de potenciar a los equipos pedagógicos, siendo estos, pilares fundamentales en el proceso de aprendizaje de los niños y niñas, por lo cual deben encontrarse preparados para responder a las exigencias que se les presentan. Por otra parte, comprende los recursos físicos tanto naturales como artificiales, y que deben estar en función a los objetivos de aprendizaje.

Como síntesis, de los cuatro documentos existentes para el contexto local, a continuación, se enuncian las dimensiones de la gestión educativa, a las cuales debería dar respuesta el líder educativo de la comunidad.

Modelo de calidad de la gestión escolar (MINEDUC, 2013)	Marco para la buena dirección y Liderazgo escolar (MINEDUC, 2015)	Modelo De Gestión para la Educación Parvularia (JUNJI, 2019)	Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores (MINEDUC, 2020)
Liderazgo	Desarrollando y gestionando la organización	Liderazgo	Liderazgo
Gestión curricular	Construyendo e implementando una visión estratégica compartida	Gestión de los procesos educativos	Familia y comunidad
Recursos	Desarrollando las capacidades profesionales	Participación y compromiso de la familia y comunidad	Gestión Pedagógica
Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes	Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Bienestar Integral	Bienestar Integral
Resultados	Gestionando la convivencia y participación de la comunidad escolar	Gestión y desarrollo de las personas	Gestión de recursos
		Resultados	

3.4 Liderazgo – líder educativo y directivo

Analizar los estilos de liderazgo existentes y estudiados a lo largo de la historia, podrían contribuir al logro del objetivo de la presente investigación, permitiendo caracterizar al líder educativo que se requiere en el nivel de educación Parvularia, para dar cumplimientos a las exigencias emanadas desde la nueva institucionalidad.

A lo largo de la historia, muchos son los estilos de liderazgo que han surgido y que responden a determinada época y contexto social. Pero vale la pena comenzar definiendo qué es un líder.

Según la Real Academia de la lengua española, se define como “Persona que dirige u orienta a un grupo, que reconoce su autoridad”. Sin embargo, destacados investigadores del área, como Burns, Bass y Actualmente Goleman, han complementado este concepto, aportando características particulares al líder.

Para Burns (1978), impulsor del Liderazgo transformacional y transaccional; el primero corresponde a crear un cambio significativo en la vida de las personas y organizaciones, donde se rediseñan las aspiraciones de los trabajadores y contribuyen al logro de las metas que tienen en común. En tanto el segundo, “no está basado en una relación “dar y recibir”, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras” (Burns en Fernández, 2017, pág. 59.)

Posteriormente, Bernard Bass (1985) fundamenta la teoría Multifactorial de Liderazgo, la cual complementa el liderazgo Transformacional, Transaccional y Liasez – Faire.

Actualmente, Daniel Goleman (2013), ha introducido nuevos conceptos a los estilos de liderazgo existentes, desde su teoría de la Inteligencia emocional. En este sentido, según este autor, los tipos de liderazgos que existirían son:

Estilo autoritario o visionario: tiene visión de futuro, deja claro el rol que cumple cada colaborador en la organización, potencia al máximo el compromiso con los objetivos. Además, la evidencia señala que es el estilo más efectivo y funciona bien en la mayoría de las organizaciones, ya que deja espacio a la flexibilidad, para que cada uno

cumpla sus metas según sus capacidades. Sin embargo, este estilo podría fracasar si trabaja con un grupo de expertos de mayor experiencia que el líder.

Estilo Coach: se caracteriza por conversar con los colaboradores, con el propósito de incentivar el aprendizaje colaborativo. Además, delega con facilidad tareas complicadas, pese a los riesgos que eso conlleva. Este estilo, tiene muy buenos resultados cuando los equipos se encuentran receptivos: Por el contrario, cuando manifiestan resistencia al cambio, el coach podría no ser el mejor estilo a utilizar.

Estilo conciliador: es un estilo de liderazgo centrado en las personas. Su propósito es que los trabajadores estén contentos y en armonía, fidelizándolos con la figura del líder. Al centrarse principalmente en elogios y refuerzos positivos, se podría pasar por alto alguna acción que requiera ser abordada para ser corregida, por lo cual es importante que este líder se encuentre acompañado. Por lo general, este estilo de liderazgo funciona bien cuando se complementa con el estilo autoritario.

Estilo democrático: se caracteriza por escuchar a los integrantes del equipo, de manera de conocer y controlar aquellos objetivos factibles de realizar y aquellos que no lo son, por lo tanto, tienen una postura muy realista que los ayuda a analizar el contexto para tomar las mejores decisiones. Pese a los aspectos positivos que posee, podría dificultar el clima laboral, al divagar y aplazar la toma de decisiones en temas relevantes para las organizaciones.

Estilo ejemplarizante: según el autor, este estilo debe utilizarse, pero moderadamente. Se caracteriza por tener altos niveles de compromiso y resultados de calidad, y espera que todos los trabajadores tengan su mismo desempeño, y, si no lo consiguen, prontamente los reemplaza por alguien con mejores características. Si se abusa de este estilo de liderazgo, termina por destruir el clima organizacional ya que, al tener un líder admirable, comienza a desmoralizar a los demás integrantes.

Estilo coercitivo: de todos, el menos eficaz, ya que, al tomarse las decisiones de manera vertical, las nuevas y buenas ideas que surgen en el equipo no llegan a concretarse. Esto, a su vez, disminuye la motivación intrínseca de los equipos, ya que no pueden desarrollar sus talentos y ven mermadas sus iniciativas.

Del mismo modo, como en su época lo planteo Bass, Goleman propone que el líder no es uno ni otro estilo, si no que se caracteriza por la flexibilidad que aplica dependiendo de la situación en la cual se encuentra.

A su vez, Goleman (2013) plantea una serie de características para que la inteligencia emocional se refleje en el liderazgo. Estas son:

- **Autoconciencia:** conocerse al punto de identificar las emociones que predominan en la persona que ejerce el rol de líder. También, sus valores, limitaciones, fortalezas, entre otras.
- **Autogestión:** aprender a regular cada una de las emociones que vivencia el ser humano en el día a día, con el propósito de utilizarlos de la manera más apropiada al contexto en el cual se encuentra.
- **Empatía:** consiste en considerar los sentimientos de los integrantes de los equipos, junto a otros factores, para tomar las mejores decisiones y de manera inteligente.
- **Capacidad social:** tiene que ver con la capacidad de simpatizar con el equipo de trabajo, para lograr metas y propósitos en común. Propiciar el sentido de pertenencia al lugar de trabajo, generando a largo plazo un equipo y no solo un grupo.

A nivel nacional, el año 2018, se llevó a cabo un estudio denominado “Caracterización del liderazgo y el rol de los/las directores/as en establecimientos de educación para la primera infancia”, en el cuál se desataca el rol holístico del liderazgo en educación Parvularia, influyendo la comunidad externa, familias y equipo educador n conjunto con el director/a. Por tal motivo, destaca la importancia y eficiencia de los centros educativos en donde predomina el liderazgo pedagógico, el cual hace referencia a “es aquel que logra desarrollar de manera armónica el ámbito del bienestar y cuidado de los/as niños/as – que en educación inicial es clave y ocupa buena parte de la gestión de los centros – y el ámbito pedagógico” (Subsecretaría de Educación Parvularia, 2018, pág. 7)

Luego del desarrollo del estudio, hubo 9 factores que sintetizaban el desarrollo de un liderazgo efectivo en Educación Parvularia, los que se muestran en la siguiente tabla:

Factores asociados al liderazgo efectivo	Descripción
Liderazgo distribuido	Líder motiva y empodera a su equipo, principalmente a través de la delegación de tareas y generación de capacidades en el personal.
Liderazgo pedagógico	Líder apoya y motiva de forma colaborativa el aprendizaje pedagógico continuo en su equipo, respondiendo a las necesidades de los niños/as y sus familias.
Gestión estratégica de los recursos	Líder utiliza sus habilidades de forma estratégica para la planificación y el manejo del servicio entregado, tanto en el ámbito financiero como de manejo de recursos humanos u otras tareas administrativas.
Visión clara y cultura organizacional	Líder con visión clara respecto del propósito principal del centro de educación inicial, comprometiendo a todos los que se relacionan con el establecimiento a seguir los objetivos para alcanzar metas y logros.
Relación con la familia	Líder accesible a las familias, respondiendo a sus necesidades y trabajando con ellos como pares, en igualdad de condiciones.
Toma de decisiones basada en evidencia	Líder utiliza evidencia para tomar decisiones y conducir al establecimiento a los cambios necesarios para la mejora continua en la entrega del servicio.
Comunicación efectiva	Líder facilita la comunicación abierta y el diálogo con y entre todos los actores involucrados en el desarrollo de los niños/as y la comunidad.
Trabajo colaborativo en red	Líder motiva el trabajo integrado entre equipos multidisciplinares para entregar un servicio más completo a los niños/as y sus familias.
Formación y capacitación continua	Líder continua y activamente aprovecha las oportunidades para aprender y perfeccionarse, incluyendo el aprendizaje de otros.

Fuente: Subsecretaría de Educación Parvularia, “Caracterización del liderazgo y el rol de los/las directores/as en establecimientos de educación para la primera infancia”, 2018

Finalmente, dado el acelerado proceso y constantes cambios que vive la sociedad de manera global, es que las políticas educativas han debido actualizarse para responder a estándares de calidad y, junto con ello, quienes ejercen el rol de líder directivo no han podido quedar afuera de este proceso. Particularmente, el nivel de educación Parvularia, al haber sido reconocido como el primer eslabón del sistema educativo chileno, posterior a que se hiciera con la educación general básica y media, ha debido adecuarse a las orientaciones que existen para esos niveles educativos, sin considerar las singularidades que caracterizan a los centros educativos que imparten Educación Parvularia, y que requieren profesionales de la educación altamente competentes y con capacidades y

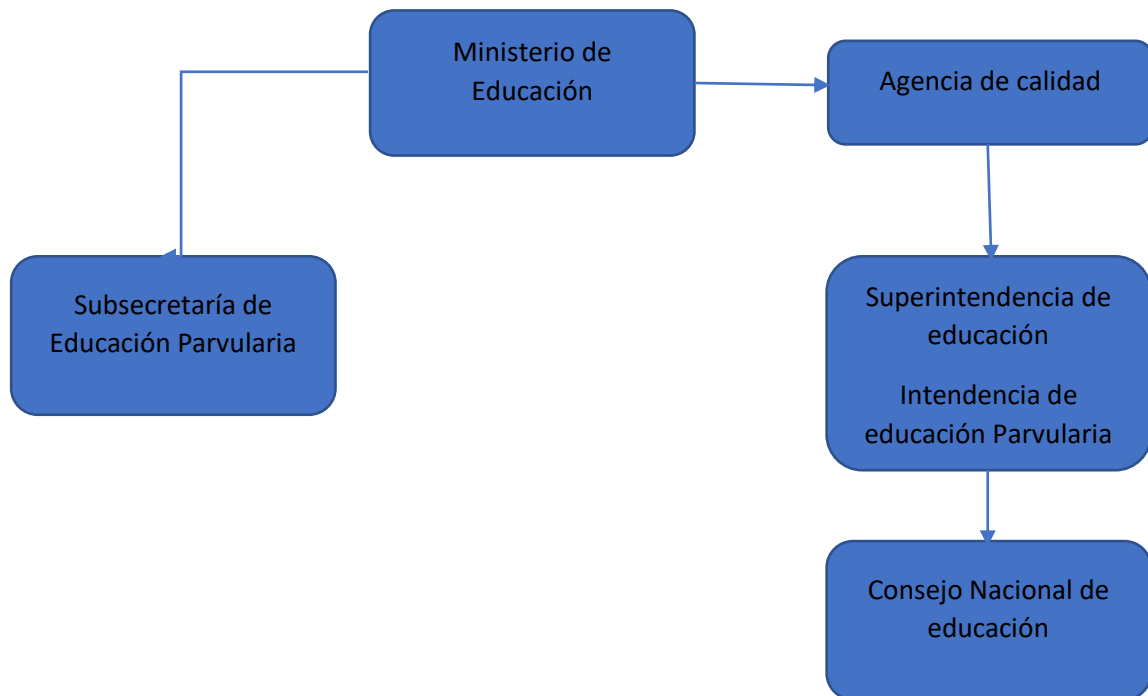
habilidades personales muy particulares, que le permitan cumplir de manera eficiente y eficaz con los estándares de calidad y excelencia que se esperan.

4. MARCO CONCLUSIVO

4.1 Discusiones y conclusiones

Finalizado el estudio, se determinan las siguientes conclusiones dando respuesta a los objetivos planteados:

- Desde la promulgación de la Ley General de educación el año 2009, el nivel de Educación Parvularia ha sufrido cambios en el ámbito administrativo. En primer lugar, al ser reconocido oficialmente como el primer nivel del sistema educativo; y, en segundo lugar, desde la institucionalidad, creándose nuevos agentes rectores, como se aprecia en el siguiente diagrama:



Cada uno de estos agentes tienen un rol diferente en las políticas públicas del nivel de educación Parvularia, mientras el Ministerio de Educación es el organismo rector, recibe la asesoría de la agencia de calidad para la mejora continua, fiscalización que la superintendencia de educación realiza a los establecimientos que imparten educación Parvularia, y la aprobación de los referentes curriculares por parte del consejo. La

subsecretaría de Educación Parvularia, tiene el propósito de fortalecer el sistema educativo a través de la división de administración y finanzas, jurídica y políticas educativas. Todas las políticas públicas que se han desarrollado, buscan el fortalecimiento del nivel de Educación Parvularia, y pretenden fortalecer el nivel de forma gradual, incorporando cada vez más centros educativos a través del Reconocimiento Oficial de ellos, el cual certifica el cumplimiento de los estándares de calidad.

- Por otra parte, las principales dimensiones a las cuales el líder directivo debe responder, para dirigir de manera óptima el establecimiento educacional de educación Parvularia y en armonía con la nueva institucionalidad, son:



Cada uno de estos ámbitos de la gestión, responden a las diversas políticas públicas impulsadas para el fortalecimiento del nivel de Educación Parvularia, requiriendo líderes directivos con formación profesional pertinente y actualizada, que desarrolle estrategias con visión compartida y a futuro. Si bien, recién el año 2020 se establecen por la Agencia de Calidad los estándares indicativos de desempeño para el nivel en estudio, cada una de las evaluaciones que se desarrollaban con anterioridad, ya se encontraban orientados

a la mejora continua, como lo es el Modelo de Gestión de Calidad de Educación Parvularia, aplicado en JUNJI, desde el año 2007.

Además, tanto las áreas propuestas en el nivel de Educación Básica y Media, las que se encuentran validadas por los organismos públicos mandantes; como el instrumento empleado en JUNJI, coinciden en gran medida en los factores que conforman el ciclo de gestión de los centros educacionales, adecuando términos teóricos, más apropiados a cada contexto educativo.

- Es así, que, para responder a cada uno de los ámbitos de la gestión mencionados en el apartado anterior, se requiere profesionales directivos para el nivel de educación Parvularia, con características profesionales específicas, en el ámbito formativo como actitudinal, las cuales se mencionan a continuación:

Ámbito de la Gestión	Características del Líder directivo
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de futuro • Capacidad de movilizar a la comunidad • Formación académica pertinente • Inspirador • Centrado en el ámbito pedagógico y de bienestar • Habilidades comunicacionales • Innovador/a • Generador de trabajo colaborativo • Apertura al cambio
Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio conocimiento en políticas educativas • Dominio de los referentes curriculares del nivel • Perspectiva de aprendizaje inclusivo • Innovador/a

Familia y comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Propiciar la participación democrática de todos/as los involucrados • Conocimiento de las características sociales, culturales y económicas de los miembros de su comunidad • Generar que el centro educativo sea un lugar de encuentro • Legitimar la participación de la comunidad
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en desarrollo organizacional • Administración eficiente de recursos • Cumplimiento de metas • Promover el desarrollo de los profesionales a su cargo
Bienestar integral	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de leyes de protección de la infancia • Promoción de buen trato en la comunidad educativa. • Promoción del autocuidado entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

En este sentido, el líder directivo que se desempeña en el nivel de Educación Parvularia, debe poseer una serie de características profesionales tanto en el ámbito de formación académica como actitudinal, que le permitan dar cumplimiento a los estándares exigidos por cada una de las instituciones que se encuentran en la orgánica del sistema educativo chileno. Además, debe poseer claridad en los ámbitos de la gestión en los cuales centrarse para que el establecimiento que dirige posea altos estándares de desempeño y sea considerado un centro educativo de excelencia y calidad.

Finalmente, más que un estilo de liderazgo que asegure la eficiencia y eficacia de un establecimiento educacional del nivel de Educación Parvularia, es la persona que está cumpliendo el cargo de líder directivo, quien debe conocer y poseer las características

que contribuyan al éxito en determinado momento social e histórico, además de la habilidad de transitar de un estilo a otro, dadas las circunstancias antes mencionadas.

4.2 Principales dificultades

Las principales dificultades que se presentaron en el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

- Existen a nivel nacional muy pocos estudios aplicados, relacionados directamente al rol directivo en centros educativos del nivel de Educación Parvularia, por lo cual, es la experiencia internacional la que aporta hallazgos en la materia.
- Los documentos oficiales, emanados de políticas públicas y que responden al liderazgo directivo, se centran en los niveles básico y medio, excluyendo al primer nivel del sistema educativo chileno.
- Dado el contexto de pandemia, solo se han podido utilizar fuentes que se encuentren en la web, lo cual ha impedido complementar la información con fuentes que se encuentren en bibliotecas públicas o de universidades.

4.3 Propuestas de mejora y futuras líneas de acción

Para mejorar el estudio y contribuir a nuevas líneas de acción, se sugiere lo siguiente:

- Realizar un estudio de campo, en establecimientos educacionales de administración estatal, que permitan contrastar lo que sugiere la teoría con la práctica, respecto al liderazgo directivo.
- Diferenciar las instituciones públicas que imparten educación Parvularia, y los estilos de liderazgo que predominan en cada una de ellas, así también, determinar el valor que le asignan a cada ámbito de la gestión.
- Determinar cuál es el nivel de formación que poseen los/as líderes directivos que se desempeñan en establecimientos educacionales de educación Parvularia.
- Generar un glosario con conceptos que se utilizan de manera particular en el nivel de educación Parvularia, y su homologación con los otros niveles del sistema educativo chileno, para una mayor comprensión para el lector.

- Contar un marco para la buena dirección y liderazgo que responda explícitamente al nivel de Educación Parvularia, sería un insumo necesario para mejorar este y posteriores estudios que se desarrollen en la materia, ya que sería una base para las investigaciones.
- Validar instrumentos que midan el liderazgo a nivel directivo y que permitan asociarlo al estilo de liderazgo predominante.

BIBLIOGRAFÍA

- Caiceo Escudero, Jaime desarrollo de la educación Parvularia en Chile. Revista Historia da Educación [en línea]. 2011, 15(34), 22-44[fecha de Consulta 1 de noviembre de 2020]. ISSN: 1414-3518. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321627141003>
- Fernández, M. Cristina; Quintero, Nelson. Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela
- Hernández S, Roberto; Fernández C, Carlos; Baptista L, Pilar. (2014) “Metodología de la Investigación”, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición, México.
- JUNJI. 2019. Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia. Santiago de Chile: Ediciones Junji.
- Martínez, Lucía. 2012. “Administración Educativa”. Red Tercer Milenio. Primera Edición, México.
- Mineduc, 2015. Marco para la buena dirección y liderazgo escolar, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP, Chile.
- Mineduc, 2018. Política de fortalecimiento del liderazgo directivo escolar 2014-2017, Unidad de Liderazgo Escolar División de Educación General, Chile.
- Sierra Bravo, R. (1995) . Editorial Thomsom, Décimo Cuarta Edición, España.
- Subsecretaría de Educación Parvularia. (2018). Caracterización del liderazgo y el rol de los directores en establecimientos de educación para la primera infancia. Santiago de Chile: Ciae.
- Pérez-Ruiz, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. Educ. 17 (2), 357-69. Doi. 10.5294/edu.2014.17.2.9

- Pérez Ruiz, Abel Senderos analíticos alrededor de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. Educere [en línea]. 2014, 18(59), 43-50[fecha de Consulta 1 de Noviembre de 2020]. ISSN: 1316-4910. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35631103005>

WEBGRAFÍA

- **“Ley General de Educación”**

(<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043>, consultado el 30 de Agosto de 2020)

- **“Historia de Subsecretaría de educación Parvularia”**

(<https://parvularia.mineduc.cl/presentacion/>, consultado el 26 de Agosto, 2020)

- **“Presentación Subsecretaría de educación Parvularia”**

(<https://parvularia.mineduc.cl/historia/>, consultado el 24 de Agosto de 2020).

ANEXOS

Infografías

Imagen 1. Institucionalidad de Educación Parvularia. Informe de caracterización de educación Parvularia, SSEP, Chile, Enero 2019.

La institucionalidad de la Educación Parvularia en Chile se configura como muestra el siguiente diagrama:

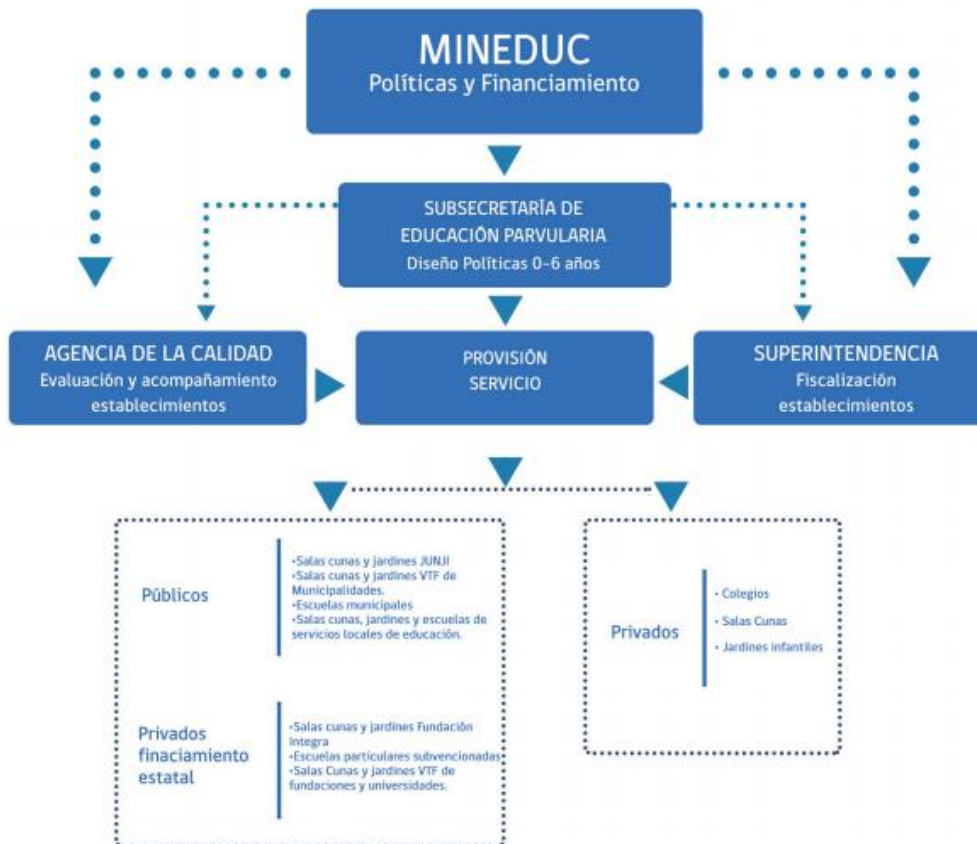


Imagen 2, extraída de “Modelo de calidad de la gestión escolar”, Mineduc, 2013

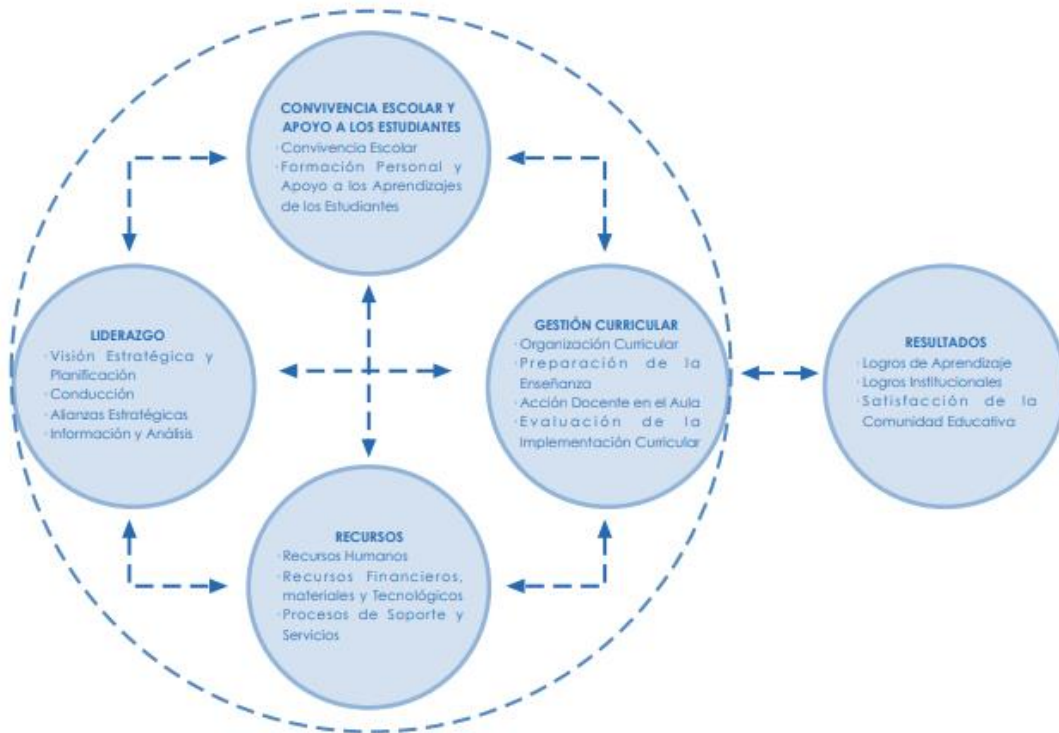


Imagen 3, extraída de “MANUAL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PARVULARIA, Pag. 7, Ediciones Junji, 2019

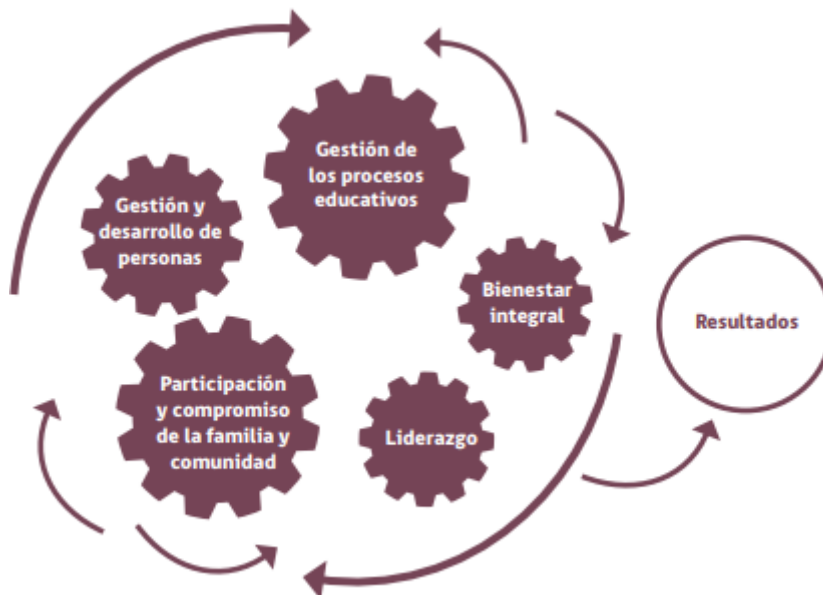


Imagen 4, extraída del Marco para la buena dirección y Liderazgo escolar. 2015. Página 3, Mineduc, Chile.



Imagen 5, extraída de Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores, MINEDUC, 2020.



Imagen 6: “Liderazgo el poder de la inteligencia emocional”, Goleman, 2013

Los estilos del liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	RESONANCIA	EFFECTO SOBRE EL CLIMA LABORAL	MOMENTO DE APLICACIÓN ADECUADO
VISIONARIO (O AUTORITARIO)	HACE AVANZAR A LA GENTE HACIA LOS SUEÑOS COMPARTIDOS	TREMENDAMENTE POSITIVO	CUANDO EL CAMBIO REQUIERE UNA NUEVA VISIÓN O CUANDO HACE FALTA UN RUMBO CLARO
COACH	VINCULA LO QUE QUIERE LA PERSONA CON LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO	MUY POSITIVO	CUANDO HAY QUE AYUDAR A UNA PERSONA A CONTRIBUIR CON MAYOR EFICIENCIA AL EQUIPO
CONCILIADOR	CREA ARMONÍA AL CONECTAR A LOS INDIVIDUOS ENTRE SÍ	POSITIVO	CUANDO HAY QUE CORREGIR DESAVENENCIAS EN UN EQUIPO, MOTIVARLO EN MOMENTOS DE ÉXITO O REFORZAR LAS CONEXIONES
DEMOCRÁTICO	VALORA LA APORTACIÓN DE LOS DEMÁS/ CONSIGUE COMPROMISO GRACIAS A LA PARTICIPACIÓN	POSITIVO	PARA CREAR CONSENSO U OBTENER VALIOSAS APORTACIONES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO
EJEMPLARIZANTE	MARCA OBJETIVOS ESTIMULANTES Y APASIONANTES	A MENUDO MUY NEGATIVO PORQUE NO SE APLICA ADECUADAMENTE	CUANDO HAY QUE OBTENER RESULTADOS DE ALTA CALIDAD DE UN EQUIPO MOTIVADO Y COMPETENTE
DOMINANTE (O COERCITIVO)	ALMA LOS MIEDOS AL OFRECER UN RUMBO CLARO EN UNA EMERGENCIA	A MENUDO MUY NEGATIVO PORQUE SE EMPLEA MAL	EN UNA CRISIS, PARA PONER EN MARCHA UN CAMBIO RADICAL