



**Magíster En Educación Mención
Gestión de Calidad**

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional

Y

Plan de Mejoramiento Educativo

Del Jardín Infantil VTF Estación Alegría

Profesor guía:

María González.

Rocío Riffo

Alumno (s):

Elías Peñailillo Carrasco.

Santiago - Chile, junio de 2019

Contenido

LISTADO DE ABREVIATURAS	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
MARCO TEÓRICO	10
Elementos teóricos que fundamentan la investigación.	10
Liderazgo.	13
Productividad.	16
Perspectiva Holística de la Gestión Educativa.	22
Trascendencia al Entorno.	28
Conclusión: La Organización Educativa Como Una Forma De Leer Y Transformar El Entorno.	33
DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO	36
Reseña Histórica.	36
Enfoque y Resultados Educativos	42
Enfoque Educativo	42
Propuesta Pedagógica.	43
Contextos para el Aprendizaje.	43
Planificación Integrada.	43
Evaluación.	44
Organización de los Espacios Educativos.	44
Material Directo	45
Organización del Tiempo	45
Dimensión Pedagógica Curricular	45
Objetivos Estratégicos	45

<u>Antecedentes Específicos.</u>	46
<u>Niveles de Atención.</u>	46
<u>Recursos Humanos</u>	47
<u>Dotación de Personal.</u>	47
<u>Aspectos Comunitarios.</u>	47
<u>Mecanismos de Comunicación con la Comunidad Educativa.</u>	47
<u>Dimensión Familiar Comunitaria</u>	49
<u>Objetivos Estratégicos</u>	49
<u>Infraestructura</u>	49
<u>Dimensión Financiera</u>	50
<u>ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</u>	51
<u>LIDERAZGO</u>	51
<u>Visión Estratégica y Planificación</u>	51
<u>Dominio A: Preparación de la enseñanza/aprendizaje/desarrollo.</u>	60
<u>Dominio B: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.</u>	61
<u>Dominio C: Responsabilidades Profesionales.</u>	62
a. <u>Tipo de Investigación.</u>	64
b. <u>Método de Investigación.</u>	64
c. <u>Método de Investigación.</u>	64
d. <u>Instrumentos Metodológicos Usados.</u>	64
e. <u>Universo de Estudio.</u>	64
f. <u>Unidades en Estudio y Muestra de Estudio.</u>	65
g. <u>Muestreo cualitativo de la presente investigación. Cuadro N° 9.</u>	65
<u>DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES</u>	98

<u>Niveles de Evaluación de las Áreas de Procesos</u>	98
<u>Nivel</u>	99
<u>Descriptores de las Dimensiones</u>	99
<u>No hay evidencias</u>	99
<u>Proceso de Evaluación</u>	100
<u>Convivencia Escolar</u>	100
<u>Convivencia Escolar en función del PEI.</u>	100
<u>Formación Personal Y Apoyo A Los Estudiantes En Sus Aprendizajes.</u>	100
<u>Recursos Humanos</u>	101
<u>Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos</u>	102
<u>Procesos de Soporte y Servicios</u>	103
<u>Liderazgo</u>	103
<u>Visión Estratégica y Planificación.</u>	103
<u>Conducción y Guía.</u>	105
<u>Información y Análisis</u>	107
<u>Desarrollo y relación con la encuesta.</u>	109
<u>Gestión Curricular</u>	119
<u>Organización Curricular</u>	119
<u>Preparación de la Enseñanza</u>	120
<u>Acción Docente en el Aula</u>	121
<u>Evaluación de la Implementación Curricular</u>	121
<u>Análisis de los Resultados del Diagnóstico</u>	123
<u>Identificación de los aspectos de la gestión que presentan la mayor y menor valoración, agrupadas por áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad.</u>	123

<u>Identificar los puntos de coincidencia y discrepancia entre los actores, respecto de su valoración de la gestión.</u>	125
<u>Elaboración de un Plan Estratégico para el Jardín Infantil</u>	127
<u>Estación Alegría</u>	127
<u>Identificación de los elementos “críticos” y formulación de “Líneas de Acción”</u>	127
<u>Formulación del Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar.</u>	129
<u>ANEXOS</u>	133
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	151

LISTADO DE ABREVIATURAS

- ✓ JUNJI : Junta Nacional de Jardines Infantiles.
- ✓ SUPEREDUC : Superintendencia de Educación.
- ✓ PEI : Proyecto Educativo Institucional.
- ✓ DIDECO : Dirección de Desarrollo Comunitario.
- ✓ BCEP : Bases Curriculares de Educación Parvularia.
- ✓ CESFAM : Centro de Salud Familiar.
- ✓ COSAM : Centro Comunitario De Salud Mental.
- ✓ OPD : Oficina de Protección a los Derechos.

ABSTRACT

El presente estudio examina la gestión educativa del Jardín Infantil y Sala Cuna Estación Alegría, ubicado en la comuna de Estación Central, enfocado y materializado en la realización, elaboración y aplicación de un diagnóstico de la situación educativa, en las áreas de liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos, con el objetivo de elaborar, finalmente, un Plan de Mejoramiento Educativo, en el contexto de la educación parvularia.

La investigación indica, la realización de un trabajo teórico práctico, que se traduce en la realización de visitas a las instalaciones del establecimiento educativo en la búsqueda de información relevante en el contexto de la historia, resultados económicos, curriculares, comunitarios, infraestructura, recursos humanos, entre otras, que permitan elaborar un marco teórico, un diagnóstico y/o resultados como un plan de mejoramiento sostenible bajo una coherencia metodológica.

En este contexto, la información que se incorporará, parte desde los antecedentes generales del centro educativo, pasando por los antecedentes específicos, es decir, niveles de atención, dotación de personal, organigrama, horarios de atención, mecanismos de comunicación con la comunidad educativa, procesos de inscripción y matrícula de niños y/o niñas, análisis del proyecto educativo institucional y formas de difusión, entorno, redes, hasta el sello, misión, visión, valores y principios pedagógicos bases curriculares de la educación parvularia.

Palabras Claves: Proyecto Educativo, diagnóstico, dimensiones.

INTRODUCCIÓN

Respecto al desarrollo y elaboración del presente estudio de caso, se encuentra en función de una investigación al Jardín Infantil y Sala Cuna denominada “Estación Alegría” perteneciente a la Corporación Educativa de la Ilustre Municipalidad de Estación Central, supervisada por la Junta Nacional de Jardines Infantiles (en adelante, JUNJI) y la Superintendencia de Educación, (en adelante, SUPEREDUC).

En este sentido, la investigación versa en desarrollar un trabajo investigativo para concretar un diagnóstico situacional de la gestión curricular, académicos, financieros, infraestructura, recursos humanos, entre otros, alineado a las dimensiones del liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y gestión de recursos.

En referencia a lo anterior, la metodología que se aplicará para llevar a cabo la presente investigación, corresponde a la realización de un estudio de caso en la práctica, en el cual se visitará el establecimiento educativo la veces que sea necesaria, para la ejecución de encuestas, observación a la dinámica de trabajo diaria, conversaciones y entrevistas con las educadoras, directora del jardín y apoderados, de esta manera recabar la mayor cantidad de información posible que permita generar un diagnóstico situacional institucional en todos estos aspectos y niveles mediante las respectivas evidencias.

Posteriormente, se realizará un análisis integrado de la diversidad de información recopilada durante el proceso de diagnóstico institucional, utilizando para ello los antecedentes reportados por el dimensionamiento definido, los resultados de la autoevaluación y el levantamiento de las evidencias existentes en relación con los descriptores de gestión.

De este modo, el análisis de los resultados consistirá fundamentalmente en: 1).- Identificar los aspectos de la gestión que presentan la mayor y menor valoración, agrupadas por áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad, 2).- Identificar los puntos de coincidencia y discrepancia entre los actores, respecto de la valoración de la gestión, 3).- Agrupar y analizar los comentarios de los alumnos, apoderados y docentes, de modo de complementar la información cuantitativa (promedios obtenidos de los instrumentos aplicados) y 4).- Relacionar estas valoraciones con la información disponible en el establecimiento agrupada en: Proyecto Educativo Institucional (en adelante, PEI), dimensionamiento del Establecimiento, Descriptores de la gestión por área del modelo, otros informes de evaluación de la gestión directiva pedagógica relevante para el Equipo de Mejora de la Calidad, que se consideren pertinentes analizar).

Finalmente, se realizará una elaboración de un Plan Estratégico para la Escuela y/o Liceo que incorporará un plan de mejoramiento que constituye el centro de la estrategia de mejoramiento continuo, fase que permitirá diseñar, planificar, ejecutar y evaluar acciones que permitan instalar o mejorar las prácticas en todos aquellos ámbitos estudiados que permitan optimizar los sistemas de gestión y mejorar sus resultados.

En esta línea, se abordará la identificación de los elementos críticos y formulación de líneas de acción, formulación del plan de mejoramiento de la gestión escolar que implica, la comunicación del plan de mejoramiento y la adecuación del plan de mejoramiento al plan anual, de esta manera modelarlo para una adecuada y correcta gestión educacional.

MARCO TEÓRICO

Elementos teóricos que fundamentan la investigación.

Los principales ejes temáticos que fundamentarán el presente proyecto en estudio, permitirán la existencia de coherencia entre el abordaje teórico del diagnóstico y las líneas de acción a seguir para el Plan de Mejoramiento, a saber: “La Práctica del Liderazgo”, “La Productividad”, “Una Visión Holística” y “El Sentido de Trascendencia en La Gestión Educativa”.

En la perspectiva que aquí se adopta, la idea planteada recoge distintas ópticas sobre gestión y propone estos cuatro principios para un proceso de análisis y dirección de organizaciones educativas, que sugieren un estilo de conducción, una definición de prioridades que responden a la complejidad y particularidad de este tipo de organizaciones, junto con precisar áreas de desarrollo claves en el contexto de los actuales procesos de reforma e innovación educativa.

Frente a esta formulación, entender que la gestión educativa es relevante debido a los constantes procesos de reformas estructurales que suponen transformaciones a niveles macro y micro, que no solo apuntan principalmente a contextualizar la enseñanza y los aprendizajes esperados en función de los cambios globales de las últimas décadas, por las cuales en Chile, estas transformaciones se han caracterizado por los conceptos de calidad y equidad que inspiran las políticas que les guían, sino también, por la necesidad de diseñar y aplicar modelos organizativos que propicien la innovación y ofrezcan respuestas a las necesidades de la sociedad y las necesidades educativas de entornos referentes a niños y/o niñas en situaciones vulnerables.

Dentro de esta configuración, además se debe considerar que la administración y gestión educativa para llevarse a cabo, requiere de un proceso estructural que utiliza un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo tareas en un entorno organizacional, recursos que en términos educacionales siempre son escasos e insuficientes para el logro de estas metas, y es ahí en donde se requiere una adecuada estructura y gestión educativa.

En este sentido, de acuerdo a la literatura recogida y al paradigma que se adopta en este trabajo de investigación, el soporte fundamental para el éxito de estas reformas estructurales, es la necesaria autonomía de las unidades educativas a través de una gestión que responda eficazmente a las demandas de sus actores directos, por lo tanto, se trata de responsabilizar a las organizaciones educativas de procesos que integran diversas dimensiones y, que por ello, exigen una gestión compleja. (Universidad Miguel de Cervantes, 2019)

Dentro de este análisis entonces, podemos señalar que la meta y objetivo principal en la administración y gestión educativa es, maximizar los resultados de aprendizaje, observando la insatisfacción de expectativas sociales generadas por la cobertura alcanzada y las diversas dificultades en la gestión educativa, principalmente en los ejes de la educación parvularia que corresponde a la educación inicial.

Es esencial comprender que el presente marco teórico no trata de buscar resultados y éxito escolar asociado al ingreso socioeconómico y presupuestario como es el caso de los jardines infantiles públicos o por convenios, sine qua non, que en muchas realidades educativas es determinante, no obstante lo que se busca, es conformar fortalezas específicas, muchas de ellas relacionadas con variables de gestión que permitan hablar de un “efecto organización” que va más allá del esfuerzo individual o de las circunstancias externas.

Tanto estas experiencias locales como los antecedentes internacionales confirman la prioridad estratégica de contar con capacidades de gestión que conduzcan a cada jardín infantil, escuela o liceo a desarrollarse desde sí mismo, activando un sistema de planificación y retroalimentación capaz de prever resultados expresados en índices de eficacia, efectividad, eficiencia y relevancia.

De acuerdo a lo preceptuado anteriormente, este marco teórico se apoya en tres ideas detectadas en procesos exitosos de gestión educativa¹.

- ✓ La gestión educacional puede orientarse al logro de resultados de aprendizajes en función de las condiciones concretas en que se sitúa.
- ✓ La organización educativa enfrenta problemas y desafíos cuyos contenidos han sido clasificados en curriculares, didácticos o administrativos. Sin embargo, las decisiones para abordarlos y su implementación, requieren habilidades de gestión.
- ✓ Es deseable implementar instancias de control de procesos y resultados para anticipar que puede esperarse ante determinadas decisiones y esfuerzos.

Como consecuencia de lo anterior, a través de los cuatro principios mencionados “Liderazgo”, “Productividad”, “Visión Histórica” y “Trascendencia”, se indicará lo esperable en el contexto de la gestión educativa parvularia, es decir, en el contexto de la teoría organizacional, se entiende por principios de acción a aquellas creencias básicas y supuestos compartidos que indican el tipo de

¹ Conclusiones derivadas de la consulta realizada a directores, investigadores y representantes de instituciones educativas de educación básica, media y superior de la R.M., en el contexto de una serie de grupos focales que se efectuaron en torno al tema de liderazgo y gestión educacional a fines de 1999 – 2000.

organización que se desea y que condicionan la comprensión, las reglas y los comportamientos requeridos. (Universidad Miguel de Cervantes, 2019)

Al plantear los principios de “Liderazgo”, “Productividad”, “Visión Histórica” y “Trascendencia”, se propone un marco conceptual que facilite la adopción de herramientas de gestión específica a la organización educativa.

Liderazgo.

El principio de liderazgo en una organización educativa apunta a canalizar las capacidades y la influencia interpersonal hacia el logro de resultados de aprendizaje en los estudiantes. En este sentido, estimular la noción de liderazgo, desde el nivel directivo hasta la base de la organización, agiliza la toma de decisiones y se generan experiencias que mejoran el clima no sólo en términos de cohesión interpersonal sino también en función de prioridades y objetivos.

De la gestión del liderazgo deberíamos esperar efectos positivos en el clima de la organización que incidan directamente en la calidad de la mayoría de los procesos relevantes para el logro de aprendizajes y avances organizacionales.

Por otra parte, existe evidencia que el factor liderazgo del director, es una ventaja que incluso puede compensar debilidades en profesores y padres. Por tanto, es necesaria que la autoridad formal de la organización sea reconocida en su rol de liderazgo potenciando así el surgimiento de otros actores en función de proyectos específicos.

Al momento de explicar cómo ejercer un liderazgo efectivo en una organización educativa, es necesario recurrir a investigaciones que precisan condiciones y requisitos de alta complejidad. Se sostiene, por ejemplo, que la

eficacia y la pertinencia del perfil de liderazgo están en función de la situación y del desarrollo del grupo en que se desempeña este rol. Esto implica que no existe un estilo de liderazgo eficaz per se, sino un repertorio versátil para determinadas situaciones y para las diversas etapas de desarrollo de la organización;

- ✓ Estas afirmaciones se sustentan en el clásico modelo de liderazgo situacional. ²
- ✓ Se contextualizan en la perspectiva del liderazgo transformacional. ³
- ✓ Y son enriquecidas con investigaciones que destacan los matices cognitivos de los diferentes estilos requeridos en el aprendizaje y la innovación educativa. ⁴

Junto a estos antecedentes es muy importante destacar la necesidad de una clara y proactividad que se sustente y sea coherente con la propia cultura organizacional particularmente, en aquellas organizaciones que se ven exigidas a responder múltiples demandas y que son afectadas por variadas exógenas que no controlan vulnerabilidad social, dependencia política, rigidez presupuestaria, etc.

Con lo anterior, se confirma que la importancia del principio del liderazgo en las organizaciones educativas, se asocia a un mayor involucramiento y contribución de los diversos miembros en las metas institucionales y, principalmente, a la claridad y alineamiento en pos del logro de resultados de aprendizaje.

² Hersey, P., Blanchard, K., 1972.

³ Leithwood, K., 1994.

⁴ Anderson, J., Greeno, J., Reder, L, Simon, H., 1999.

A continuación, se propone una ejemplificación de esta lógica, contenida en la propuesta de “estándares para el liderazgo educativo” planteados por la ISLLC – USA 5 en 1996. Según esta propuesta, el liderazgo educativo debería sostener en el tiempo, las fortalezas y énfasis que se detallan en el siguiente cuadro 1⁵:

ÉNFASIS	DESCRIPCIÓN
Visión	Una visión sobre el aprendizaje que es compartida y sostenida por la comunidad educativa.
Objetivo	Una cultura Pedagógica y programas instruccionales centrados en el aprendizaje de los estudiantes y el crecimiento del staff de profesores.
Operaciones	Una administración de operaciones y recursos para un seguro y eficiente ambiente de aprendizaje.
Contribuciones	Una activa vinculación con las familias y los miembros de la comunidad respondiendo los diversos intereses del entorno próximo y movilizando sus capacidades.
Ética	La promoción del éxito de todos de los estudiantes, actuando íntegramente y comunicando un comportamiento coherente con los compromisos adquiridos.
Entorno	La promoción del entendimiento de más amplio contexto político, cultural, económico y legal en el que se inserta la comunidad educativa. Con claras iniciativas de respuesta e influencia desde la organización a este contexto.

Cuadro 1: Estándares para el liderazgo educativo

⁵ Los estándares surgieron de los estudios sobre liderazgo educativo efectivo y de los aportes de profesionales del área recogidos a través de 24 sistemas escolares estatales de Esta Unidos. Esta sistematización fue desarrollada por el Consorcio Interestatal del Licencia de Líderes Escolares (ISLLC, por sus siglas en inglés).

Para cada una de estas fortalezas es posible diseñar proyectos e indicadores que permitan construir capacidades y consolidar habilidades específicas para lograrlas. El valor que esto tendría consiste en no distraer recursos ni energías de lo que hemos definido como el objetivo básico de la organización educativa.

Como complemento, en el cuadro 2 se proponen tres énfasis y criterios de fondo que son exigibles a cualquier liderazgo organizacional.⁶

Los que sugieren una mirada integradora y de largo plazo, que conecta el análisis del liderazgo con el principio de la productividad.

ÉNFASIS		CRITERIOS
Alineamiento torno a objetivos	en	Cuando la organización logra objetivos sostenidos en el tiempo. Alineando las expectativas de sus actores internos y externos.
Eficiencia satisfacción	y	Cuando se logran procesos internos controlados. Satisfacción de colaboradores y operaciones eficientes.
Adaptabilidad cambio	y	Cuando se logra la adaptabilidad al entorno, gracias a las habilidades para el cambio y el desarrollo exitoso de la organización.

Cuadro 2: Tres énfasis y criterios para constatar liderazgo organizacional.

Productividad.

Las organizaciones educativas enfrentan tres dificultades a la hora de definir su función de producción.⁷

⁶ Naha Vandi, A., 1997.

⁷ Fontaine, L., Eyzaguirre, B., 2001 / Letwin, O., 1988.

- ✓ Primero, reciben demandas simultáneas y de diverso orden, tanto de interesados externos como internos a la operación.
- ✓ Segundo, se les exige dar cuenta a más de un agente controlador, tales como, los propietarios, los padres, las autoridades nacionales, locales, organizaciones estudiantiles, etc.
- ✓ Tercero, dos de sus principales factores de éxito son sus principales destinatarios: padres y estudiantes.

En base a estas tres dificultades a la hora de definir la función de producción, se propone un criterio que permita conceptualizar la productividad de los esfuerzos y procesos que se realizan al interior de la organización educativa y, al mismo tiempo, proveer un criterio que facilite el juicio externo de los diversos interesados en los resultados obtenidos.

El cuadro 3 muestra una relación básica de productividad que se define como la proporción en que los esfuerzos realizados alcanzan satisfactoriamente los logros esperados.

PRODUCTIVIDAD	=	LOGROS
		ESFUERZOS

Cuadro 3: Relación básica de productividad.

De este modo, para todos los procesos de transformación que realiza la organización educativa, ya sean de contenido curricular, didáctico, social o económico, se esperará maximizar la relación entre logros y esfuerzos como lo

expresa el cuadro 3. Dado que la capacidad de esfuerzo es limitada, es preciso que esta relación descansa en la fijación de prioridades y compromisos, en la contribución efectiva de sus miembros y en el establecimiento de opciones claras en torno a qué logros se privilegiaran y qué recursos se utilizaran.

El éxito de esta relación de productividad reducirá la variabilidad de demandas a atender y se optimizarán los esfuerzos a realizar. Un claro ejemplo de esta relación, consiste en el uso del recurso “tiempo”, el cual debería privilegiar aquellas actividades que incrementan la probabilidad de los logros prioritarios.

Sin embargo, este concepto de productividad y su relación básica entre logros / esfuerzos, enfrenta dos dificultades para su aplicación directa en nuestro sistema educacional:

- Primero, los logros requieren de un objetivo explícito respecto al cual medirlos.
- Segundo, los esfuerzos deben ser viables y sostenibles de acuerdo a las condiciones existentes o posibles de desarrollar.

Ambos elementos de la relación productiva suponen decisiones acotadas a cada situación específica que exigen que cada organización educacional busque la pertinencia, la eficiencia y la eficacia respecto su entorno.

En consecuencia, al trasladar el principio de productividad a cada organización educativa se responsabiliza al liderazgo interno de su propia función de producción cuestión que implica riesgos para los gobiernos, las familias y los

propios responsables de estas organizaciones.⁸

De este modo, el principio de la productividad en educación implica que las organizaciones que asuman la responsabilidad de lograr las metas educativas que la sociedad requiere, a lo menos, deben ajustar sus objetivos, diseñar procesos de transformación y evaluar sus resultados.

En la figura 1 se plantea un modelo de transformación que sintetiza estas proposiciones sobre la gestión orientada a la productividad en la organización educativa:

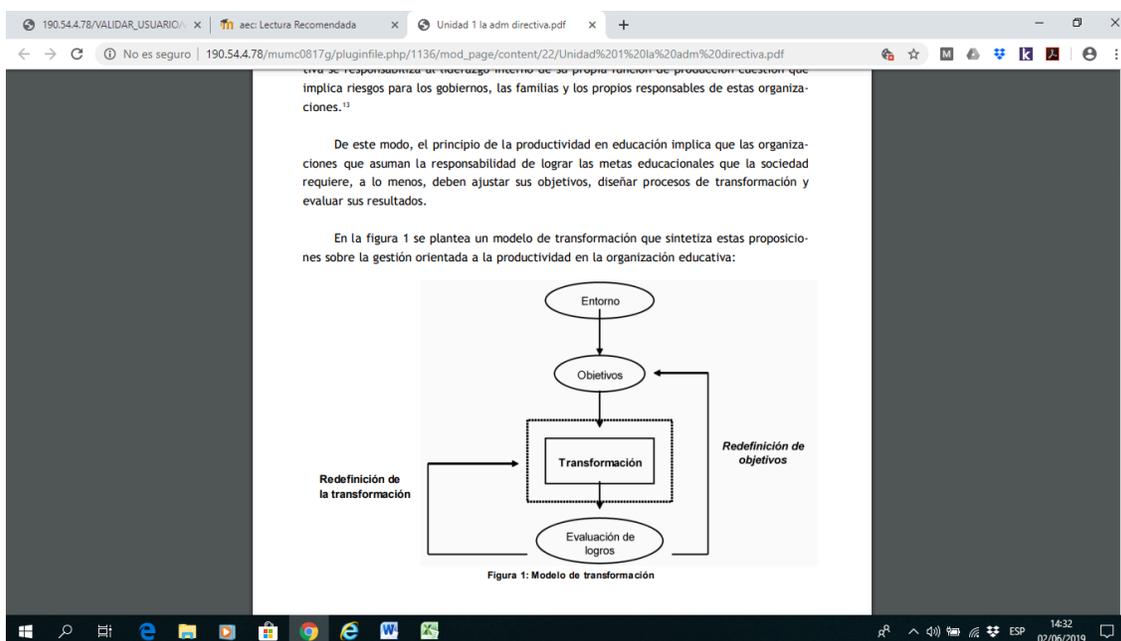


Figura 1: Modelo de Transformación.

Este modelo enfatiza:

- La necesidad de leer y comprender el entorno de la organización.
- La definición de objetivos factibles y relevantes a ese entorno.
- Supone el diseño y programación de la transformación que busca lograr

⁸ Mancebon, M.J., 1999 / Ontiveros, M., 1998; Cassasus, J., 2000.

tales objetivos.

Simultáneamente, plantea dos instancias de retroalimentación y ajuste:

- ✓ La redefinición de las transformaciones en función de los logros.
- ✓ La redefinición de objetivos en función de los logros y el entorno.

La redefinición de objetivos es el punto más delicado de este modelo, pues podrían modificarse principalmente por dos motivos:

- Primero, si se superarán o no se alcanzarán los niveles de logro esperado, una vez ejecutadas varias transformaciones y ajustes operacionales.
- Segundo, si cambia significativamente el entorno y es necesario ajustarse a nuevos escenarios.

Actualmente, en nuestro sistema educativo la redefinición de objetivos que se refiere a logros de aprendizaje está condicionada a las restricciones que provienen de la supervisión ministerial, con respecto los niveles mínimos de rendimiento exigido.

A futuro, podría vincularse con compromisos que se hayan adquirido con la comunidad y/o con los propios padres o estudiantes, beneficiando a la organización educativa con una presión adicional que la llevaría a concentrarse en metas de aprendizaje demandadas por sus destinatarios y sostenedores principales (organismos subsidiarios, padres, organismos evaluadores, etc.).

La proposición es que los objetivos prioritarios de las organizaciones educativas se formulen en términos de "maximizar resultados de aprendizaje".

Con este criterio, es posible pensar los objetivos desde el análisis incremental (cuantitativo), ganar en simplicidad (variables acotadas) y repercutir favorablemente en sus beneficiarios principales (estudiantes), Al mismo tiempo, es un criterio amplio que puede darle contenido relevante a cada entorno (flexible) y ajustarse de acuerdo a los márgenes permitidos por la regulación y la competitividad del sector.

Esta lógica supone la capacidad del sistema y de las organizaciones específicas de generar múltiples funciones de producción educativa⁹, que responderán a las variadas capacidades y condiciones que se identifiquen en cada caso y entorno específico;

- Algunas serán más intensivas en la actividad del alumno.
- Otras enfatizarán las capacidades docentes,
- Algunas incorporarán a las universidades o instituciones de destino de los egresados, ampliarán la sala de clases utilizando espacios de la comunidad,
- Incorporarán apoderados, sus estudiantes participarán en empresas, podrán realizar servicios comunitarios combinando el trabajo con el estudio, etc.

A partir de estas iniciativas, se constituyen los modelos de transformación que explicarán resultados en función de objetivos de gestión, tal como se observa en organizaciones que actúan en el marco de una relativa descentralización administrativa y pedagógica.¹⁰

⁹ Herriot, 1979.

¹⁰ En Chile, esto ocurre en los denominados “Proyectos Monte grande” que tienen el propósito de incrementar los aprendizajes a través de la transferencia de recursos y de cierta autonomía en el diseño de transformaciones estratégicas. También se observa en iniciativas de menor escala como los Concursos P.M.E. (MINEDUC, 2000).

En síntesis, se propone el principio de la productividad como un componente de gestión en cada organización educativa, facilitando la apropiación de un enfoque de transformación específico a cada contexto y realidad interna, Esto tendría como consecuencia una concepción de gestión educativa, capaz de explicitar una oferta y un compromiso con objetivos asociados a logros de aprendizaje, a los cuales responder desde sí misma.

Todo esto supone condiciones de borde conocidas y recursos limitados que variarán en función de la dependencia administrativa de cada organización.

Perspectiva Holística de la Gestión Educativa.

Existe consenso en que los sistemas educativos tienen como función proveer oportunidades para acceder al capital cultural que le permita a toda persona integrarse y participar activamente en la construcción de su propio desarrollo¹¹. Más allá de cuáles y cuantas claves serían las necesarias para lograr efectivamente este desarrollo, resulta indiscutible que una de ellas consiste en facilitar las herramientas para que cada sujeto pueda perfeccionarse por sí mismo, profundizando su propia comprensión y acción en el contexto en el que se desenvuelva.

Sin embargo, existe acuerdo en que no todos los insumos para educarse, provienen de las organizaciones educativas, de hecho, con frecuencia se sostiene que: **“Los aprendizajes más relevantes para la vida, se logran por medio de la experimentación y participación en los espacios cotidianos”**.

¹¹ Stenhouse, L., 1981.

"En cambio, en el salón de clases los profesores hablan, presentando a menudo el material en forma simbólica y abstracta, apoyándose en medios inanimados, como los libros y diagramas para transmitir información".¹²

Por lo que ciertas perspectivas curriculares, sostienen que esta situación se explicaría por la insistencia en un "modelo lineal disciplinar"¹³. En el cual los saberes están separados e incomunicados, donde existen compartimentos que transmiten contenidos aislados, respecto de los cuales es muy difícil establecer conexiones para los estudiantes e incluso los docentes.

Ante estas divisiones que no favorecen la sinergia ni la integración de procesos claves para el logro de objetivos de la organización educativa. Nuestra reflexión plantea **¿qué podría hacer la gestión al respecto?**.

Por otra parte, constatamos que la falta de integración en la enseñanza es abordada con diversas estrategias pedagógicas que persiguen replanteamientos metodológicos, evaluativos y en el uso de recursos didácticos.

Muchas veces sin una perspectiva explícita de gestión que integre estos esfuerzos, con lo que se reproduce el fenómeno que se intenta eliminar. Por cuanto, se realizan intervenciones parciales ante un problema que es total. En estos casos se olvida que la articulación curricular y pedagógica suponen una mirada integradora, que requiere análisis, capacidades y conocimientos conjuntos¹⁴.

¹² Gardner., 1993.

¹³ Torres, J., 1994.

¹⁴ Santos Guerra, 1997.

Tales problemas, como la mayoría de las situaciones que enfrentamos en una organización compleja, pueden tener un contenido específico, pero si se quiere lograr una modificación sustentable deben concebirse sus soluciones como una decisión organizacional que exige adecuaciones y ajustes que van más allá de la iniciativa del profesor y el espacio de aula¹⁵.

Un ejemplo paradigmático del enfoque integrador que intentamos describir, se observa en las estrategias de los denominados "Proyectos de Mejoramiento Educativo". Aquí un 30% de los proyectos en enseñanza media y un 20% en educación básica (1996-1998), explícitamente apunta a la integración curricular. Y en general, abordan objetivos en lenguaje (61% EGB., 32% en EM. o matemáticas con una estrategia que supone la acción coordinada de los diversos subsectores y procesos de enseñanza¹⁶.

Por nuestra parte, proponemos el concepto de "visión holística" para representar un principio de gestión que "hace a cada parte responsable por el todo que le da sentido". En este caso, cada proceso o actividad de enseñanza, debería estar conectado con el objetivo básico de la organización educativa; a saber, "lograr metas de aprendizajes".

Y si entendemos que este tipo de "aprendizajes meta" no está en función de una disciplina o un subsector específico, entonces; **“Suponemos que la gestión educativa también le corresponde facilitar esta visión, generando las condiciones para que se produzca una eficiente red interna, que conforme una capacidad más allá de las individualidades que en ella participan”**, lo que podríamos llamar: Sinergia.

¹⁵ Stenhouse, L., 1981.

¹⁶ Mineduc, 2000.

Por ello es necesario instalar una concepción global, multidimensional y compleja, no solo sobre el aprendizaje, sino también respecto de la noción de conocimiento.¹⁷

A modo de síntesis, se sugieren algunas integraciones que constituirían una perspectiva holística en la gestión, el aprendizaje y el conocimiento pertinente en función de la integración curricular y de gestión:

- Una integración de la organización respecto al entorno global (contemporaneidad).
- Una integración de la organización respecto a su entorno inmediato (pertinencia).
- Una integración entre los conocimientos propuestos al interior de la organización (interdisciplinariedad).
- Una integración entre lo que se conoce hoy y aquello que no conocemos (problematicidad).

Volviendo a destacar el principio del liderazgo y su función de transmitir y alimentar una visión integradora. Nos parece clave destacar que; **“Del conductor de la organización dependerá el impulso para pasar desde la desarticulación a la integración”**.

En tal sentido, es muy importante la capacidad de liderazgo en cuanto a:

¹⁷ Morin, E., 1999.

- "Transmitir e implementar una visión del aprendizaje compartida y sostenida por la comunidad".

Y, por otra parte, de su habilidad para generar y mantener un diálogo atento con el entorno, a fin de: **“Responder y movilizar los intereses de la comunidad circundante”**.

Junto con articular una perspectiva sobre el aprendizaje y el conocimiento, el principio de la visión holística implica atenuar las tradicionales disyuntivas y separaciones que debilitan la sinergia organizacional. Por ejemplo, se deben discutir las aparentes diferenciaciones entre decisiones de administración y/o instrucción, que muchas veces impiden ver cómo una decisión pedagógica condiciona un proceso de gestión y viceversa.

En el cuadro N° 4 se presenta un enfoque multidimensional de la gestión educativa¹⁸, que podría reflejar la necesidad de integración que intentamos describir:

Dimensiones	Criterio Evaluativo	Resultados e Impactos Esperados
Pedagógica Cultural	Eficacia Relevancia	Calidad de los Aprendizajes. Pertinencia de la enseñanza.
Política	Efectividad	Satisfacción de demandas de la comunidad.
Económica	Eficiencia	Optimización de

¹⁸ Sander B., 1996.

Cuadro 4: Modelo Multidimensional de la Gestión Educativa.

Para llegar a manejar este enfoque multidimensional, se debe comprender que la integración no consiste en la sumatoria de sus componentes, sino más bien, que para favorecer el hecho: **"que el sistema salga adelante con los problemas y las demandas que su entorno te presenta, debe incluirse dentro del sistema una variedad igual a la encontrada en el entorno"**.

Tal variedad requiere ser procesada, y para ello se necesitan los códigos y las habilidades de comunicación propias de un liderazgo de organizaciones complejas, donde; "la habilidad para adquirir conocimiento será menos importante que la habilidad para obtener, distribuir y actuar rápidamente con ese conocimiento".¹⁹

En síntesis, la representación del principio de la visión holística en gestión educacional, supone valores asociados: "A la participación", "La inclusión" y "La confianza", tanto de los miembros internos como de los agentes externos que pueden aportar, "variedad" a la cultura de la organización.

Esta variedad ha de ser integrada, lo cual implica una transformación en las estructuras formales y la cultura organizacional, pero sobre todo implica favorecer prácticas de socialización que permitan a jóvenes y adultos; **"Tener la experiencia de construir soluciones desde diversas visiones, observar el mundo desde distintas perspectivas y hablar diversos lenguajes con distintos actores"**

¹⁹ Brady, D., 2000.

Trascendencia al Entorno.

Pensamos que la educación tiene que ver con la decisión de intervenir en el mundo y trascender en las nuevas generaciones²⁰. Esa es una pretensión que energiza el trabajo de los educadores y significa que su quehacer no se limita a su desempeño en un aula formal. Es probable que una parte importante de la motivación que impulsa a quienes puedan vivir la vocación pedagógica y trabajan día a día para que sus egresados experimenten sus mayores capacidades, se alimente precisamente de ese afán de intervención que se le asigna a la educación.

Sin embargo, una condición sine qua non para que el principio de la trascendencia se de en la gestión educativa, consiste en la verificación de la productividad específica de estas organizaciones, lo que significa que sus logros, de distinto alcance y complejidad, sean progresivos y se conecten entre sí. Al asociar logros a las capacidades de una organización educativa podemos comprender su cotidianeidad más allá del quehacer y los resultados de cada periodo programático y, simultáneamente, valorar cada una de esas acciones y tiempos particulares.

Para el caso de este estudio, los logros de una organización educativa pueden expresarse en tres dimensiones:

La primera, consiste en el cumplimiento de las tareas o esfuerzos comprometidos cotidianamente. Podríamos hablar aquí de medidas de esfuerzo y/o entrega del servicio educativo, incluyendo el trabajo del estudiante y de los profesores, además de ciertos indicadores que muestran aquello "que se hace"

²⁰ Arendt, A., 1968.

más que la calidad que se obtiene. Algunos ejemplos de medidas de esfuerzo pueden ser;

- La cantidad de alumnos atendidos,
- El número de horas por estudiante,
- La tasa de profesores por estudiante,
- La cantidad de becas otorgadas,
- La cantidad de libros a disposición,
- El número de horas de lectura,
- La tasa de asistencia de profesores, etc.

Una segunda dimensión de logros sería la obtención de rendimientos más cualitativos, como medidas de calidad o resultados que son función de objetivos explícitos de la organización. Algunos ejemplos;

- Los puntajes en mediciones de aprendizaje a través del SIMCE,
- La tasa de promoción anual,
- La tasa de inserción en niveles de escolaridad superior,
- El nivel de satisfacción de padres y estudiantes,
- El nivel de participación en innovaciones o algún índice de clima organizacional, etc.

La tercera dimensión sería el impacto o repercusión que se relaciona con medidas de retorno social de la educación y se pregunta hasta qué punto los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos en cada proceso, repercutirán en el futuro de los estudiantes y la calidad de vida de la comunidad en que se actúa. Algunos ejemplos;

- El perfil del egresado.

- Sus perspectivas de desarrollo futuro.
- La influencia que la organización educativa constata en las familias o su comunidad destinataria.

A continuación, la figura 2 representa las tres dimensiones: cumplimiento, rendimiento y repercusión como una síntesis que relaciona productividad y trascendencia.

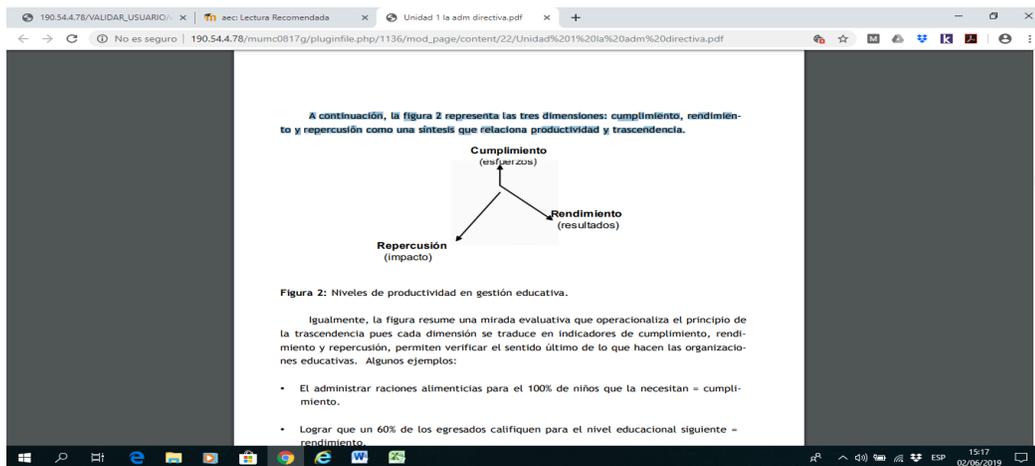


Figura 2: Niveles de Productividad en Gestión Educativa.

Igualmente, la figura resume una mirada evaluativa que operacionalizan el principio de la trascendencia pues cada dimensión se traduce en indicadores de cumplimiento, rendimiento y repercusión, permiten verificar el sentido último de lo que hacen las organizaciones educativas. Algunos ejemplos:

- El administrar raciones alimenticias para el 100% de niños que la necesitan = cumplimiento.
- Lograr que un 60% de los egresados califiquen para el nivel educacional siguiente = rendimiento.
- Constatar que el 85% de los egresados de la institución finalizan con éxito los estudios del próximo nivel = repercusión.

A nuestro juicio, el principio de la trascendencia como componente de la gestión y la acción educativa refleja el sentido que una comunidad elabora y proyecta en su servicio cotidiano. También con la pretensión de transmitir un efecto institucional y experimentar una visión de futuro compartida.²¹

Por eso, al enfatizar un razonamiento instrumental en los principios de liderazgo y productividad, los dos últimos, perspectiva holística y trascendencia; **"Representan el equilibrio hacia experiencias con énfasis comunicativo"**.

Sin embargo, en los cuatro principios de acción se potencia una organización que al ser exigida por los estándares de la modernización; **"Reinterpreta su circunstancia y realiza una construcción original desde su propia realidad"**.

Para representar el principio de trascendencia, retomamos las relaciones entre el entorno, la organización y los distintos niveles de productividad que aquella genera y desde los cuales es posible impactar al medio en que se actúa. Estas relaciones se esquematizan en la figura 3:

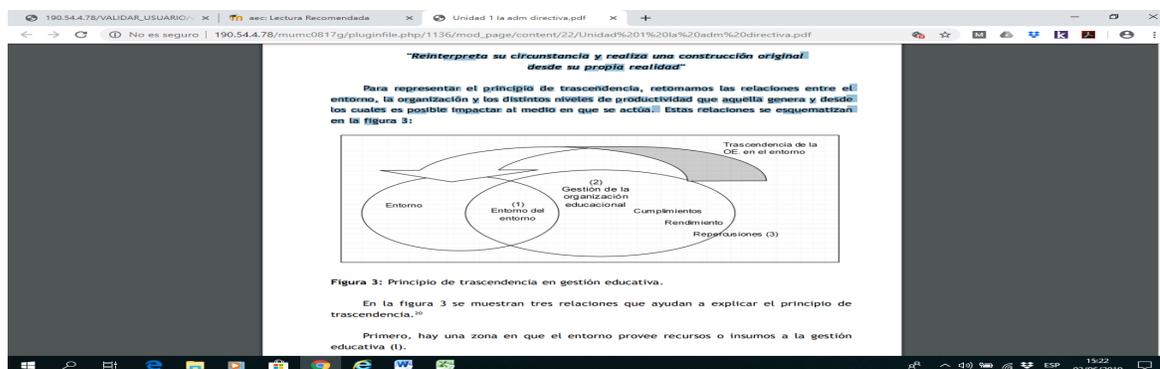


Figura 3: Niveles de Productividad en Gestión Educativa.

²¹ Arancibia, V., 1992; Astudillo, E., 1995; Anderson, J., 1998.

En la figura 3 se muestran tres relaciones que ayudan a explicar el principio de trascendencia.²²

Primero, hay una zona en que el entorno provee recursos o insumos a la gestión educativa (1).

Segundo, la eficiencia interna de la gestión genera dos niveles de productividad: el cumplimiento de sus tareas y los resultados de sus procesos (2).

Tercero, las repercusiones o impactos que se logran, son la condición de posibilidad de la trascendencia al entorno (3). Pues en este nivel la organización aporta salidas relevantes que impactan y benefician al medio al que sirve.

El principio de la trascendencia no puede evaluarse sólo en términos de una relación input / output, porque sus posibilidades exceden los niveles de eficiencia interna de la organización. Adicionalmente, se intenta reflejar la dependencia y la mutua transformación entre entorno y organización, y puede complejizarse aún más si agregamos análisis específicos sobre la dimensión temporal, económica y los componentes del perfil de egreso de los estudiantes. Por ahora, lo que interesa enfatizar una síntesis que apunte a la comprensión global del cuarto principio de gestión formulado.

Conclusión: La Organización Educativa Como Una Forma De Leer Y Transformar El Entorno.

A continuación, al finalizar este marco teórico, invitamos a observar estas adaptaciones, mediante la experimentación de un viaje que destaca la búsqueda

²² Corvalan, A.M., 2000.

inherente a una organización que invita a sus miembros a descubrir el abanico de perspectivas que conforman el mundo y reconociendo esta diversidad, amplía la mirada y brinda una oportunidad efectiva para comprender fenómenos más allá de las circunstancias locales y presentes que experimentan los sujetos en su comunidad.

Entonces:

- Imaginamos la gestión educacional como una aventura, más que como una serie de procedimientos establecidos y controlables.
- Esta gestión existirá, en la medida que provoque transformación y experimente riesgos. Como cuando se vive un viaje, y se prueban rutas, se tienen pequeños y grandes desafíos.
- Y se es capaz de activar capacidades para trasladarse desde los puntos y las posibilidades de partida.

Para este viaje será imprescindible realizar:

- Una adecuada lectura del entorno.
- Preparar procesos de transformación pro activos.
- Verificar el cumplimiento de tareas y resultados que se alimenten de la aspiración por impactar positivamente en el contexto relevante.
- A los docentes y estudiantes les energizarán experiencias y situaciones que prueben su capacidad de modificar el entorno para así sustentarse a sí mismos y, luego, participar en la sociedad que demanda sus habilidades.

"Y esta es una experiencia que debe ser vivenciada y modelada desde la escuela, particularmente, en ambientes donde la desesperanza se aprende desde el hogar"²³

Adicionalmente, esta capacidad de transformación requiere de un sentido y una visión compartida sustentada en un liderazgo claro. Se trata de una gestión capaz de interpretar la situación actual para realizar transformaciones valoradas por el entorno relevante que se expresan en el hacer, en los resultados y en el impacto en el largo plazo.

Los componentes del modelo de gestión que se propone se sintetizan en la figura 4, donde se intenta operacionalizar los principios explicados y explicitar las relaciones más importantes entre ellos.

En este modelo, la organización educativa, según las lecturas y sinergia que genere con su entorno, se planteará sus objetivos, diseñará sus procesos de avance y ajuste. Por lo tanto, la síntesis de este modelo es una "función específica" influida por variables del entorno:

- Capacidades y restricciones ambientales,
- Concentrada en sus factores internos (principalmente trabajo de estudiantes, profesores, padres, directivos)
- Y orientada al logro de aprendizajes meta (resultados escolares, perfil de egreso, perfil docente).

²³ Vizcarra, R., 1996.

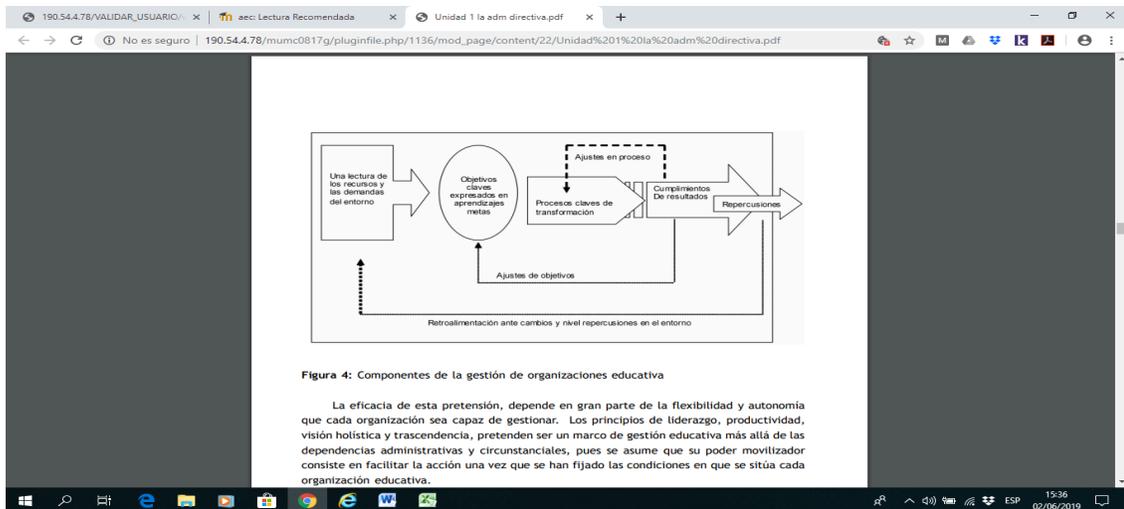


Figura 4: Componentes de la Gestión de Organizaciones Educativas.

La eficacia de esta pretensión, depende en gran parte de la flexibilidad y autonomía que cada organización sea capaz de gestionar. Los principios de liderazgo, productividad, visión holística y trascendencia, pretenden ser un marco de gestión educativa más allá de las dependencias administrativas y circunstanciales, pues se asume que su poder movilizador consiste en facilitar la acción una vez que se han fijado las condiciones en que se sitúa cada organización educativa.

DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

Reseña Histórica.

El Jardín Infantil y Sala Cuna Estación Alegría, surge y se sustenta en el PEI que posee, orientado en el contexto de los nuevos desafíos de la reforma educativa vigente donde se espera que los equipos educativos de los Jardines

Infantiles y las comunidades promuevan la calidad educativa.

Este establecimiento, se encuentra compuesto por diferentes tipos de familias, siendo en un gran porcentaje familias extranjeras de Centro y Sudamérica, las que poseen características particulares y definidas acorde a su contexto de origen. Por ello, se ha definido como labor y deber, hacer visible la inclusión educativa, debidamente sustentada en la ley N° 20.845, art. 1° letra f) que señala: “el sistema debe promover y respetar la diversidad de procesos y proyectos educativos institucionales, así como la diversidad cultural, religiosa y social de las familias que han elegido un PEI diverso y determinado”.

En esta línea y de forma participativa, la Sala Cuna y Jardín Infantil en estudio, ha determinado otorgar un sello artístico al PEI, visualizado en las formas de expresión y las características generales de las familias, los niños y niñas, todo esto bajo una votación que realizó la comunidad educativa, tanto como el personal y las familias de los niños y niñas.

En consecuencia con lo anterior, el PEI ha sido elaborado para responder a las necesidades de niños, niñas, familias y comunidad. Se ha promovido y fomentado la participación e involucramiento de familias, personal educativo e integrantes de la comunidad en su elaboración.

Por otra parte, por ser una Sala Cuna y Jardín Infantil, JUNJI Vía Transferencia de Fondos (en adelante, VTF), ubicado en la comuna de Estación Central, específicamente en un sector vulnerable como lo es la población de Santiago, fue necesario difundir la labor de la institución en la comunidad, y de esta forma contextualizar la construcción y proyección del PEI., con la misión y los énfasis institucionales como organismo público que otorga servicio educativo a niños y niñas.

En concordancia con el proceso histórico que ha experimentado el Jardín Infantil de la comuna, el que ha iniciado su funcionamiento durante el año 2010, tuvo una vigencia estimativa de cuatro años inicialmente, en el cual en el mes de diciembre de cada año se realiza una serie de seguimientos a los objetivos propuestos, como asimismo, en el mes de enero de cada año se realizan una serie de evaluaciones de impacto.

En función de lo anterior, relativo a una línea de coherencia y un sentido de pertenencia, el PEI de este establecimiento parvulario, se encuentra articulado con el Reglamento Interno que posee, este incorpora las políticas de prevención, medidas de seguridad y protección, sustentados en diversos protocolos que se han diseñado para favorecer la salud y bienestar de los niños y niñas.

Asimismo, y vinculado a lo que dicta la ley N° 20.911, se ha elaborado un plan de formación ciudadana, vinculado a los sellos educativos del PEI., en el cual se han formulado objetivos y acciones que generan las condiciones para constituirse en un espacio participativo donde se desarrolle la ciudadanía, propendiendo a la formación de ciudadanos, con valores y conocimientos para fomentar el desarrollo del país, con una visión de mundo, centrada en el ser humano, como parte de su entorno natural y social. En el caso de la educación parvularia, este plan se ha hecho de acuerdo a las características particulares de este nivel y su contexto, por ejemplo, a través del juego.

En este contexto, el presente PEI, se compone de tres partes fundamentales a saber: *contexto*, el cual emplaza a la unidad educativa en su realidad local; seguidamente *el ideario*, este es el componente valórico, educativo y participativo del jardín infantil, y para finalizar, *evaluación*, que permite visualizar los avances de esta propuesta curricular declarada a través de las

dimensiones, esto es, apuntando al logro de los sellos educativos declarados, sus proyecciones y coherencia con lo expresado en sus dos partes anteriormente expuestas.

De esta manera se puede señalar que la Sala Cuna y Jardín Infantil “Estación Alegría”, se encuentra ubicada en la Población Santiago, perteneciente a la comuna de Estación Central. La población se formó gracias a las oportunidades que se les dio a las personas que vivían en distintos cédulos de la ciudad de Santiago, las cuales habían perdido sus viviendas luego de ocurrido el terremoto del año 1961. A las familias damnificadas se les otorgó una casa prefabricada con pozo séptico, en el cual no había agua ni electricidad.

Esto indica, que el trabajo que llevaron a cabo los primeros dirigentes fue fundamental, ya que se encargaban de construir sus propias casas y la de los vecinos, así como también se encargaban de organizar los materiales que serían distribuidos para cada manzana y cada vivienda que formaría la población.

Esto apoya, que la otra modalidad por la cual la gente llegó a vivir a la población Santiago, se trató del programa “operación sitio” en el gobierno de don Jorge Alessandri, en respuesta a las tomas que se produjeron en el zanjón de la aguada, es decir, la victoria y la avenida la feria. Fue entonces en el Gobierno del Expresidente Eduardo Frei Montalva, cuando empezó el programa de lotear los sitios, marcarlos, ponerle pilones, y aunque no tenían luz, las personas se podrían asegurar un sitio y lo cuidaban, mientras se venían a vivir en una media agua.

Desde esta perspectiva, entre una de las primeras organizaciones que se desarrollaron, se encontraba el “Comité el buen vecino”, que se encargó de muchas de las necesidades y peticiones que tenía la población antes que

comenzara a operar la primera junta de vecinos, pues aún no existía legislación para su regulación. Luego de ello se formó la primera junta de vecinos, donde hubo varios dirigentes que la gente aún recuerda.

Por otra parte, también existieron muchos centros de madres y clubes deportivos, uno de los primeros fue “Club Deportivo Población Santiago” que funciona desde el año 1965, además del club “David Acevedo”. Estas iniciativas nacieron del hecho que había una gran cantidad de niños en la población. De esta manera poco a poco se construyeron las casas, locales comerciales, el comunitario, jardines infantiles y la escuela de hombres. Después hicieron la escuela de mujeres, la que al final quedó como escuela mixta.

En consecuencia, se dio paso a la que hoy conocemos como la “Población Santiago”, donde se encuentra inserta la Sala Cuna y Jardín Infantil Estación Alegría, el cual formó parte del programa de creación de 1.200 salas cunas en todo el país, bajo el Gobierno de la Expresidenta de la República Michelle Bachelet, en conjunto con un programa de Dirección de Desarrollo Comunitario (en adelante, DIDECO), como sala cuna modalidad VTF, (vía transferencia de fondos).

En cuanto a la Sala Cuna y Jardín inicia el periodo de difusión y matrícula el 01 de octubre del año 2010, iniciando la atención de los niños y niñas el 16 de noviembre del mismo año, cubriendo las necesidades de los párvulos desde los 3 meses hasta los 4 años de edad.

El 14 de junio de 2011 se realizó la inauguración de este recinto con la presencia de la señora Guida Rojas, directora metropolitana de la JUNJI, el alcalde Rodrigo Delgado y el Director del DIDECO Ivo Pavlovic. Asimismo, asistieron también diversas organizaciones comunitarias, Directoras de Jardines

Infantiles Clásicos y VTF del sector, Carabineros, padres y apoderados.

Durante este periodo hasta la actualidad, la JUNJI supervisa la labor y gestión educativa del establecimiento. Se atiende a niños y niñas en riesgo social, prestando servicios a madres jefas de hogar, adolescentes, madres que buscan trabajo y madres que estudian. También incluye la atención de los niños y niñas con necesidades educativas especiales y de otras nacionalidades.

Posteriormente, durante el año 2012, los padres y apoderados se organizaron como centro de padres con el fin de trabajar en beneficio de los niños y niñas del establecimiento. Dentro de esta asamblea se decidió que el nombre del Jardín Infantil fuera “Estación Alegría” (“Estación” en honor a la comuna de Estación Central y “Alegría” como símbolo de la alegría que emana del personal, los niños y niñas que asisten a él).

Es importante destacar que, por el lugar donde se encuentra inserto el Jardín Infantil, ya que las viviendas son espacios reducidos y las áreas de esparcimiento escasas, los padres son precursores de la creación, mantención y cuidado del medio ambiente, a través de la creación de áreas verdes dentro del establecimiento, además se preocupan por difundir una vida sana en torno al juego y la actividad deportiva.

Por estas razones, en el año 2013 en conjunto con los padres y apoderados se construyó un invernadero en el establecimiento, para que los niveles pudieran realizar actividades y de esta forma poder acercándolos a la naturaleza y al cuidado del medio ambiente. Durante este mismo año se implementaron en el patio, juegos para los párvulos (casitas de muñecas y columpios) y también la construcción de un cobertizo en el central, por parte del municipio; todo esto en beneficio de los niños y niñas.

Es esencial señalar que, durante el año 2014 y 2015, se realizaron diferentes mejoras en el establecimiento, como lo fue la construcción de los cobertizos en los patios de los niveles medios, los padres y apoderados de estos mismos niveles colaboraron con pintura y mano de obra para hermosear las salas de los párvulos. También durante estos dos años se realizaron con los padres y apoderados diferentes actividades como Bingos a beneficios, para reunir fondos para mejoras del jardín, todo esto fue organizado por el Centro de Padres y el equipo Directivo del establecimiento.

A lo largo de los últimos años (3), se ha implementado con diferentes recursos tangibles para mejorar los aprendizajes de los párvulos. Se implementó en los patios de los niveles medios un juego con forma de auto y resbalín. En el patio central se instaló un juego grande muy atractivo para los niños y niñas.

De esta forma, una de las metas propuestas por el Centro de Padres y la Dirección del establecimiento fue mejorar en los patios del establecimiento, mediante la incorporación de pasto sintético, lo cual fue gestionado a través de los padres mediante la realización de un radier para instalar la alfombra de pasto del material señalado.

Finalmente, en el aniversario del año 2015 se realizó la campaña de un ladrillo por niño, con los cuales se pudo construir jardineras en la entrada del jardín. También durante comienzos de este año del 2016 se renovó la pintura de toda la fachada del establecimiento.

Enfoque y Resultados Educativos

Enfoque Educativo

Al considerar este desarrollo, podemos destacar que la Comunidad

Educativa de la Sala Cuna y Jardín Infantil ha definido un sello artístico, con énfasis en el arte y expresión, mirado desde el enfoque inclusivo, constituyendo así una riqueza al quehacer educativo.

Se ha considerado importante destacar también el énfasis al arte, considerando las necesidades de exploración, investigación, manipulación, interacción y de expresión creativa de los niños y niñas, ofreciendo diversas posibilidades para desarrollar experiencias educativas fundadas en la libre expresión.

Para los niños, niñas y la comunidad educativa, el amor es un valor propio que puede introducir elementos de gran importancia en sus primeras interacciones afectivas y su relación con los otros, valorando las diversas manifestaciones expresivas, a través del arte, en este sentido, se otorga respuestas a las necesidades e intereses de niños y niñas, mediante la posibilidad de compartir sus lenguajes comunicativos y expresivos.

Este establecimiento educacional trabaja bajo el desarrollo de un currículo integral cuya finalidad es propender el desarrollo armónico en todos sus aspectos. Esta modalidad se fundamenta en la integración de los planteamientos teóricos de diferentes posturas filosóficas, psicológicas y pedagógicas, enfatizando que el proceso educativo debe tomar en cuenta los diversos aspectos y áreas de desarrollo del niño y la niña tendiendo a lograr objetivos integrales que satisfagan sus necesidades psicobiológicas, socio afectivas, psicomotrices, entre otros. Lo anterior se encuentra en estrecha relación con las bases curriculares y el referente curricular de JUNJI.

La propuesta educativa se relaciona además con integrar y hacer partícipes a todos los niños y niñas del establecimiento.

Propuesta Pedagógica.

Contextos para el Aprendizaje.

La misión del Jardín Infantil y Sala Cuna Estación Alegría es un centro educativo que entrega educación de calidad a través de experiencias de aprendizaje significativas en donde se enfatiza y potencia el arte por medio del juego, autonomía y libertad, en un clima de confianza, amor y seguridad. Por lo tanto, es necesario promover su implementación en los contextos para el aprendizaje, en estrecha relación con el “Referente Curricular” y “Las Bases Curriculares de Educación Parvularia”, (en adelante, BCEP).

Planificación Integrada.

En relación a la planificación esta se encuentra definida que se realizará mediante la siguiente estrategia.

1. **Planificación Periodo Diagnóstico:** Se realizarán diversas actividades con objetivos claros y específicos de logro, para realizar un análisis del nivel que presentan los niños y niñas al inicio del periodo.
2. **Planificación Integrada:** Se realizarán diferentes actividades que estarán conectadas con el fin de fomentar los aprendizajes esperados, planteados en el inicio.
3. **Planificación de Finalización:** En este periodo se realizará una evaluación final, con el motivo de evidenciar por medio de diferentes métodos los logros alcanzados por los niños y niñas de los diferentes niveles.

4. **Organización del Tiempo Diario:** Estos periodos estarán organizados de tal manera que entre todos ellos exista una continuidad tanto en los aprendizajes como en el fin del objetivo planteado según el tema o unidad.

Evaluación.

La evaluación pedagógica en el Jardín Infantil posee dos enfoques: Una evaluación cuantitativa en donde a través de diferentes categorías se evalúa los indicadores planteados en el formato y también el enfoque cualitativo en donde se detalla de manera descriptiva los avances y desafíos para los niños y niñas del nivel.

Organización de los Espacios Educativos.

El espacio educativo con que se cuenta es amplio, luminoso, ventilado, de paredes con tonos pasteles, con closet para guardar diversos materiales, con variados contenedores con diferentes recursos al alcance de los niños y niñas.

Para responder a la metodología que se ha proyectado implementar, el ambiente será preparado acorde a los requerimientos de niños y niñas, para lo cual se requiere tener mobiliario adecuado a las características y necesidades de los niños y niñas, con el material a su alcance, estanterías bajas, que facilite su fácil manipulación e interacción entre ellos.

La sala se subdivide en áreas de trabajo, dependiendo de los escenarios planteados en la planificación. Se cuenta con un pequeño invernadero en la parte posterior de nuestro jardín en donde se hacen participes los niños y niñas con sus siembras y decoraciones para este.

Material Directo

El adulto y los niños y niñas se encargan de mantener el material disponible y ordenado, y a su vez, resguardarán su buen uso. Cada material se encontrará y se encuentra dispuesto en los muebles de manera coherente con el área que se le asigna o por funcionalidad, dependiendo del equipo de sala su adecuada distribución en el espacio manteniendo el orden y limpieza al término de la jornada.

Organización del Tiempo

En concordancia con la Planificación Integrada y a la Modalidad Curricular del Jardín Infantil, se irá flexibilizando y se flexibiliza en la medida en que se vaya desarrollando, por ende, esta planificación tendrá el cuidado de respetar, los intereses y ritmo de cada niño y niña.

La organización del tiempo diario incorporará e incorpora los distintos momentos del día, orientaciones metodológicas simples, orientado a la flexibilidad de parte de los adultos, que den cuenta de los sellos educativos, protagonismos de los niños y niñas, del trabajo grupal e individual, la disposición de los recursos en los espacios educativos y el rol mediador que deben desempeñar los adultos en su interacción educativa con niños y niñas.

Dimensión Pedagógica Curricular

Objetivos Estratégicos

Entregar una educación parvularia integral que favorezca a los niños y niñas atendidos/as con aprendizajes oportunos y pertinentes para un desarrollo pleno y armónico de sus potencialidades.

Optimizar la organización interna del establecimiento, en función de mejorar los resultados de los aprendizajes y orientar los esfuerzos hacia la reestructuración del Proyecto Educativo.

Antecedentes Generales.

El Nombre del Establecimiento : Sala Cuna y Jardín Infantil Estación Alegría.
Código : 13.106.026.
Directora : Angie Gabriela Araya Guerra.
Teléfono Jardín Infantil : +56 2 27789853
Teléfono Celular del Jardín I. : +56 9 55258914
Correo Electrónico : jardinestacionalegria@gmail.com
Dirección : Diagonal Santiago N° 4687.
Comuna : Estación Central.
Región : Metropolitana.
Subrogante : Natali Patricia Inostroza Reyes.

Antecedentes Específicos.

Niveles de Atención.

Niveles de Atención		Capacidad por Nivel	Matrícula	Coefficiente Técnico x Nivel.
Sala Menor	Cuna	20	20	3
Sala Mayor	Cuna	20	21	3
Medio Menor		32	32	3
Medio Mayor		32	32	2°
Total		104	105	11

Cuadro 5: Niveles de Atención.

Recursos Humanos

Dotación de Personal.

DOTACIÓN DE PERSONAL JUNJI	CANTIDAD
Directora	1
Educadoras Pedagógicas	3
Técnicos en Párvulos	10
Auxiliar de Servicios	2
TOTAL	16

Cuadro 6: Dotación de Personal.

PERSONAL MANIPULADOR DE ALIMENTOS	CANTIDAD
Sala Cuna	1
Nivel Medio	2
TOTAL	3

Cuadro 7: Dotación de Personal Manipulador de Alimentos.

Aspectos Comunitarios.

Mecanismos de Comunicación con la Comunidad Educativa.

Parte de la historia del jardín infantil, como un mecanismo de efectividad para el logro de los objetivos del PEI, ha sido la comunicación en relación a la comunidad educativa, es decir, la interacción con las familias y comunidad, en un entorno de comunicación cercana y fluida, mediante las entrevistas con los apoderados, visitas domiciliarias, llamadas telefónicas, entre otros, han permitido construir un sello educativo diferente al común de los establecimientos.

Respecto del entorno local de la Sala Cuna y Jardín Infantil Estación Alegría se encuentra ubicado en calle Diagonal Santiago N° 4687, en una zona con un alto índice de vulnerabilidad. En el radio cercano al Jardín Infantil, se encuentra una iglesia católica y evangélica, una Escuela Básica Municipal

denominada República de Austria, un consultorio de atención primaria Vicente Irarrázaval y también un Hogar de niños de las Hermanas de la caridad.

La Comuna se caracteriza por tener mayoritariamente población adulto mayor, quienes participan activamente en centros de madres y programas y/o proyectos de mejora tanto para sus viviendas, como para el sector en donde viven.

La Ilustre Municipalidad de Estación Central, cuenta con espacios de participación ciudadana para todos los grupos etarios: adulto mayor, juventud, infantil y adultos, distribuidos en una serie de programas para una vida integral sana y recreativa: gimnasia en plazas, teatro infantil, control salud en el Centro de Salud Familiar, (en adelante, CESFAM) y Centro Comunitario De Salud Mental (en adelante, COSAM), entre otros.

El Jardín Infantil, se vincula con el sistema de protección a la Infancia Chile Crece Contigo, la oficina de protección a los derechos (en adelante, OPD) y la Red de Salud Municipalidad a través de la derivación de casos sociales y atención de salud primaria.

En consecuencia, este establecimiento, ha iniciado coordinación con diversas redes del entorno, con el propósito de generar coordinación y apoyo en beneficio de nuestros niños, niñas, sus familias y logro de los sellos educativos del jardín infantil, entre ellas se pueden mencionar:

1. **OPD:** Derivan a los niños y niñas a quienes se están vulnerando sus derechos.
2. **CESFAM** Vicente Irarrázaval: Con quienes mantienen programas de

atención dental y vacunación para los niños y niñas de nuestro jardín infantil y sala cuna.

Dimensión Familiar Comunitaria

Objetivos Estratégicos

Promover el desarrollo de un enfoque territorial entre el jardín infantil y su entorno circundante, relevando y potenciando el componente intercultural que se caracteriza como unidad educativa, estableciendo redes de apoyo tanto públicas como privadas.

Potenciar y mantener interacciones personales al interior del Jardín Infantil y con los/as diferentes participantes de la comunidad educativa, estableciendo relaciones democráticas y de participación.

Infraestructura

La Sala Cuna y Jardín Infantil Estación Alegría, es un establecimiento educativo de una planta, el cual consta de dos oficinas para la atención de apoderados y público, cuatro bodegas tanto de materiales, y mobiliario, cuatro salas de actividades, dos baños para el personal, una sala con tineta, una sala multiuso, cocina y sedile.

Espacio destinado a niveles medios son dos salas de actividades con un mudador compartido entre ambas salas.

Dimensión Financiera

Generar y administrar recursos para apoyar las diferentes estrategias que se implementan para el desarrollo del proyecto educativo institucional.

Al respecto se puede señalar que el ámbito financiero se encuentra sustentado en la resolución exenta N° 015/00802, que aprueba nuevo texto refundido del manual del programa de transferencia de fondos, desde la JUNJI a entidades sin fines de lucro que puedan crear, mantengan y/o administren jardines infantiles, aprobado por resolución exenta N° 015/131, de la vicepresidenta ejecutiva de la JUNJI.

En este sentido la dimensión financiera explica que los recursos financieros del Jardín Infantil Estación Alegría, provienen de los fondos que la JUNJI transfiere a organismos públicos o privados sin fines de lucro, y que tienen por finalidad la educación parvularia integral de niños y niñas que se encuentren en condiciones de pobreza y/o vulnerabilidad social, es decir, aquellos cuyas familias pertenezcan al primer, segundo y tercer quintil. Con todo, los niños y niñas de los primeros dos quintiles tendrán preferencia al momento de postular al jardín infantil.

En este caso, los fondos son transferidos a la Corporación Educacional de la Municipalidad de Estación Central, quienes son los encargados de administrar adecuadamente estos recursos de acuerdo a las necesidades y la planificación de los gastos e inversión al respecto, debiendo recepcionar los destinos para los cuales han sido designados y la rendición de cuentas de la transferencia de fondos.

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

LIDERAZGO

Visión Estratégica y Planificación

En relación a como se planifican el que hacer educativo del establecimiento, se constató que se encuentra basado en el PEI y se encuentra bajo la necesidad de cada nivel y de la habilidad de cada profesional, siempre es bajo las necesidades de cada niño y bajos los lineamientos de la JUNJI en compañía de las bases curriculares.

En este sentido la Corporación Educacional de Estación Central, respecto del área pedagógica en lo único que han intervenido es como hacer un cuadernillo de evaluación, pero en realidad nunca se ajusta al desarrollo de tareas por el cual se ha trabajado, por lo tanto, todo lo que se desarrolla se realiza solo por cumplimientos.

A pesar de todo, lo bondadoso de este sistema de trabajo, es que al ser nueve jardines VTF en la comuna de Estación Central, cada uno tiene su sello propio y se tiene la facultad y/o el privilegio de hacer el trabajo propuesto por su propia administración, bajo las necesidades del jardín infantil, lo que se considera relevante al momento de planificar y posteriormente trabajar y, lo que se proyecta hacia el futuro.

Desde esta perspectiva, y respecto de la relación con otros jardines VTF en la comuna de Estación Central, no se trabaja nada pedagógico en conjunto, pero si existe un apoyo desde lo administrativo, como por ejemplo, en documentación legal, hacer actividades puntuales en común, alineado a lo que pide estrictamente la SUPEREDUC, institución que actualmente realiza el proceso de fiscalización.

Lo anteriormente expuesto, se justifica, porque todos los jardines VTF en la comuna de Estación Central poseen diferentes realidades, es decir, existen

jardines infantiles por las cuales están conformados, por ejemplo, por mucha población venezolana, a diferencia de este jardín en estudio que posee mucha población haitiana, que vislumbra realidades totalmente distintas.

En consecuencia, si bien existen realidades diferentes por sector de jardines infantiles, la planificación se encuentra en función de las necesidades de los niños y/o niñas dado que en todas son iguales, y la tarea es que los padres se adapten a las formas de trabajo del establecimiento y viceversa, el establecimiento debe considerar un espacio de adaptación a las familias que ingresan sus hijos, netamente por el cambio cultural producido los últimos años, por lo tanto, poseen otras costumbres, otras vivencias, historicidades completamente distintas, desde abuelos y padres profesionales hasta aquellos que no lo son, pero que poseen otras cualidades ricas como personas, mamás adolescentes por ejemplo, por lo tanto, la base para poder trabajar con los padres va a depender del caso.

Sin embargo, las necesidades de los niños son todas iguales, por ejemplo, necesidades e intereses de jugar, de aprender, de que las etapas de desarrollo se cumplan y que sean los objetivos reales a lograrse a través de los lineamientos JUNJI, porque la idea que se concreten en forma completa e integral todas las actividades previamente planificadas y que posteriormente se evalúen.

Al respecto se puede señalar, que el personal profesional “Educadoras”, evalúan de forma diaria, siendo una modalidad totalmente distinta, es decir, JUNJI se ha enfocado durante los últimos años y ha tratado de copiar modalidades de educación parvularia totalmente de tipo extranjera, porque en Chile, se tiene una modalidad integral “popurrí”, es decir, en un sentido coloquial, de todo un poco.

Desde este punto de vista, el diagnóstico preliminar es que los padres y apoderados observan y califican la educación parvularia de modo asistencial, como los padres se deben involucrar dentro de la educación, es distinto, por lo tanto, JUNJI se encuentra con un pensamiento de que el niño es el precursor del aprendizaje, es decir, el niño elige lo que él quiere y dependiendo de su madurez, de los gustos, es como se desarrollará en el día, y en este sentido, la educadoras cumplen un rol de guiar a los niños, indicando si lo hicieron bien o mal y como pueden mejorarlo.

A modo de precisión se puede señalar que actualmente en la educación parvularia, ya no se habla de integración e inclusión, porque hay que adaptar el aprendizaje a cada niño, dado que actualmente existe una educación igualitaria para todos, por eso antiguamente las planificaciones traían adecuaciones curriculares, es decir, integrar al niño que era más lento, o con necesidades educativas o porque el niño venía adaptándose. Ahora la planificación está hecha para todos los niños de la sala, es decir, para todos por iguales pero adaptándolo en sus necesidades educativas focalizadas.

Respecto de quien planifica, se detectó que las personas que planifican son las profesionales “Educadoras de Párvulos”, a cargo de cada nivel, incorporando la planificación, control y evaluación, siendo responsables de cada nivel a cargo, y como medio de supervisión se encuentra a cargo de la directora del establecimiento.

En este sentido el liderazgo ejercido por la directora es relevante cuando en el periodo de adaptación de los niños no se ajusta a lo que fue planificado, es decir, se atienden considerando el caso a caso, sin generar presiones sobre las educadoras, sino más bien cumple un rol más bien observador en lo que refiere a

la supervisión del trabajo.

El resultado se visualiza en el día a día, niños que ingresan al colegio de manera contenta, de que los padres y educadoras notan los avances, y cuando no existen avances, la directora con su equipo intervienen en mérito de la confianza a considerar el caso para ser atendido rápidamente y la información oportuna que se otorga a la dirección respecto de algún tema a solucionar.

Al respecto se pudo detectar que el trabajo en equipo es palpable, debido a que las educadoras con la directora se complementan muy bien, hecho visualizado en un lenguaje por el cual generan una cultura organizacional que observan a los niños como muy maternalista, visión que todas comparten, ejemplo de ello, es la iniciación de un curso determinado desde el comienzo hasta que las tías los gradúan, considerando el principio de la continuidad de todos los niveles, para generar en ellos las normas, reglas y el apego necesario que afectará positivamente en el aprendizaje del niño²⁴ y, en este contexto, las educadoras tienen la capacidad de visualizar de forma macro el tipo de aprendizaje esperado con lo real.

Es importante señalar que, cuando los padres no entienden y se presentan dificultades en este proceso porque consideran que la educación es asistencialista y es aquí donde se podría considerar que se ejerce un liderazgo adecuado, es decir, se cita al apoderado y se conversa respecto de la situación y dificultades de aprendizajes, haciéndole entender que todo se encuentra en función de las propuestas de mejoras en la educación de sus hijos, despertando el interés para que ellos se involucren, observando los cambios para trabajar en

²⁴ Las educadoras mediante las normas y reglas van desarrollando todo lo que es el área pedagógica y los que se van quedando más atrás, se va solicitando e implementando otro tipo de apoyo en conexión con las familias.

conjunto.

En cuanto al enfoque para elaborar el PEI y porque se hacen, se pudo detectar que este parte de la necesidad de reestructurarlo basado a que es un jardín infantil relativamente nuevo de nueve años desde su creación, considerando como un fenómeno relevante, una mayor cantidad de inmigrantes, aumento de padres que tienen un mayor interés de escolarizar a sus hijos, un sector vulnerable en que está inserto el establecimiento, con un notable crecimiento de drogadicción, proveniente de un sistema escolar en base al castigo, por lo tanto, el PEI viene a romper el esquema, mediante el egreso de niños bien preparados hacia la primaria y un equipo de educadoras muy bien preparadas, que despertaron el intereses creando un sello educacional de tipo artístico que ha sido validado por la comunidad educativa y la población externa.

En consecuencia, el sello artístico por lo tanto, es la consecuencia de la observación más o menos de un periodo de un año, en el cual se determinó que la necesidad educativa estaba en base a la cultura, las artes y la expresión, por el cual se pueden hacer muchos proyectos en contra posición a otras modalidades saturadas actualmente, como por ejemplo, el modelo ecológico que si bien es una visión correcta, es demasiado transversal al mundo de hoy y se ha convertido en una estrategia tradicional, no obstante con el sello artístico se marca la diferencia y puede ser un detonante del futuro de un niño.

En relación a lo anteriormente expuesto, la directora se encuentra enfocada en marcar la diferencia no comparándose con otros establecimientos, sino más bien, busca un cambio permanente en la educación de los niños, creando, fomentando y fortaleciendo, las competencias y habilidades personales de los niños, convencimiento de que esta es la instancia en que los niños conozcan que existen otras realidades por las cuales pueden transitar en la vida.

El propósito de esta visión y postura que posee la directora, se puede señalar que es una consideración relevante para seguir enfocada, porque independiente que su administración no es evaluada por este tipo de sellos y gestión, sino más bien son fiscalizaciones de tipo presencial de actos de autogestión, es decir, no es una supervisión enfocada en solucionar problemas rutinarios, pero si se valora el respeto a la gestión autónoma del jardín.

En relación a la actualización y logros alcanzados como establecimientos, se observó que se realiza un autoanálisis, de las actividades que se realizan, en el cual se hacen varias reuniones, generando primero equipos de trabajos y dejando una educadora, administrativa o auxiliar como líder a cargo de determinadas actividades y haciéndoles responsable de las mismas²⁵.

Esta decisión se adoptó para formalizar las ideas de las educadoras mediante un libro denominado “cuaderno de planificación curricular”, donde las tías tienen que planificar y evaluar, con el propósito que las educadoras y el equipo en general se involucre de forma comprometida en las actividades del jardín.

Se pudo detectar preliminarmente que respecto del clima laboral, existe un gran volumen de diferencias entre funcionarias educadoras, ejerciendo y asumiendo la directora un rol preponderante como amigable componedora y mediadora en mejorar el clima de trabajo, mediante la comunicación, una administración de puertas abiertas, calidad humana, y siendo la experiencia un factor preponderante para amoldarse al carácter de las educadoras con el único

²⁵ Consultada a las tías educadoras se detectó que muchas de ellas opinan que directora solamente es la única que ejerce el liderazgo, que ella dice lo que se tiene que hacer sin que ellas puedan decir algo.

fin de mantener un sano clima laboral y obtener mejores resultados.²⁶

Respecto de los objetivos y metas institucionales las acciones de mejora se encuentran en función de actualizar anualmente el plan de gestión que posee el establecimiento, siendo esta, una mirada global que se encuentra enfocada en hacer siempre la diferencia que sea valorable por la comunidad, como un valor agregado en la gestión, resaltando que las metas y objetivos siempre se elaboran en función de la necesidad pedagógica²⁷, infraestructura o variadas mejoras²⁸.

En este sentido los objetivos y metas institucionales, los padres no han participado aún, sin embargo, a los apoderados se les involucra en otro tipo de tareas²⁹, debido a que recientemente se está creando el centro de apoderados y su elección dependerá de una forma no democrática, sino más bien, de una forma más selectiva, observando las capacidades, el tiempo y compromiso de los apoderados en querer sumarse de manera propositiva al cumplimiento de estos lineamientos³⁰.

En consecuencia, las prácticas respecto de estos objetivos y metas

²⁶ Se visualiza que la directora tiene claro un rol de directora; de la correcta administración y auto gestión, y que el jardín posea un bajo índice de problemas, con resultados efectivos.

²⁷ Estas las plantean cada educadora de párvulos, que es de tipo curricular.

²⁸ Estas metas y objetivos son de recursos y que aparecen en función de las necesidades. Dentro de la investigación se diagnosticó la necesidad de mejorar las vías de escape hacia la plaza, costos y recursos que no han sido proporcionados. Ante la falta de recursos la directora lo concretará mediante la autogestión, es decir, con el apoyo de los apoderados. Otras necesidades, es hacer un rejas, un cobertizo, un techo, etc.

²⁹ Todos los años a los padres se les hace partícipe de plasmas en un afiche dejado afuera del jardín infantil, respecto de sus ideas para mejorar la educación.

³⁰ Cabe hacer presente que en general todo lo que se ha logrado en función de mejoras y necesidades observables en la comunidad escolar, ha sido únicamente con la colaboración y compromiso con los apoderados del jardín infantil.

institucionales es principalmente, la autonomía total de la gestión, considerando para estos efectos, además una jefatura supervisadora de la JUNJI, sobre la dirección y gestión del jardín que posee, plasmada en una filosofía del dejar hacer, siempre que tenga como objetivos los niños y/o niñas, y no de intereses personales.

Cabe hacer presente que la JUNJI alrededor de cuatro años hacia atrás, está con una mirada de acompañamiento, cuya misión es guiar bajo los procesos y lineamientos que sus bases señalan, teniendo como referencia el liderazgo de la directora frente a esta supervisión institucional que corresponde a la autogestión.

En cuanto a la articulación a nivel del establecimiento para mejorar y alcanzar los objetivos propuestos por el PEI, se constató que todos los años a las educadoras se les recuerda en que consiste el proyecto educativo, primero para alinearlas a la gestión, segundo, el plan del aula debe estar ligado al PEI, es decir, nunca se realizará algo que se desvíe de este, porque basado en su visión, misión y valores, es por lo cual se trabaja y desarrolla, enfocado en el lineamiento JUNJI, que corresponde y es considerado de un solo foco.

Se debe destacar que JUNJI está con una modalidad regia Emilia³¹,

³¹ La metodología Reggio Emilia es una propuesta educativa donde se defiende que los niños pueden aprender por medio de la observación y, así, desarrollar su creatividad. Loris Malaguzzi fue el pedagogo que introdujo este sistema de enseñanza. Defiende que el método Reggio Emilia (debe su nombre al pueblo italiano donde se originó) es una filosofía que se lleva a cabo por las personas que forman parte de la cotidianeidad en la vida del pequeño como pueden ser: los padres, educadores, y los propios niños.

método Waldorf³² y Montessori³³, que son una metodología netamente a nivel superior, el máximo en términos pedagógicos, pero que no tienen efectividad en este tipo de establecimiento educacionales parvularios porque no se cuenta con los recursos para su implementación y posterior ejecución, no obstante el sello artístico supe estas falencias.

En el mismo sentido, referente a la existencia de prácticas que permitan evaluar el desempeño de la directora y equipo directivo, la coordinadora de la red de jardines infantiles VTF es quien evalúa directamente a la directora porque no existe en el jardín infantil un equipo directivo. Actualmente existe una directora subrogante quien asume el rol en las ausencias de la directora titular.

³² El currículo Waldorf se basa en la comprensión del desarrollo evolutivo del ser humano, desde la niñez a la primera juventud, teniendo en cuenta la progresiva aparición de capacidades vinculadas al ámbito del querer, del sentir y del pensar. Es decir, nuestra pedagogía busca educar la totalidad del niño, equilibrando el trabajo práctico con sus manos, con el progresivo desarrollo de la voluntad individual, la imaginación y las capacidades intelectuales. Estos tres ámbitos se trabajan en el kínder, la básica y la media, con distintos énfasis y metodologías.

La educación Waldorf sustenta su currículum en la concepción del ser humano como un ser espiritual, constituido por cuerpo, alma y espíritu. Por cuanto, esta pedagogía se propone, como un elemento central, cultivar la espiritualidad, los ritos, la devoción natural del niño, el respeto y admiración por los ciclos de la naturaleza, y del ser humano. El currículum, en los diferentes años de la básica, se adentra en un amplio recorrido por tradiciones religiosas y mitos de creación, sin privilegiar una sobre las otras. De este modo, respetamos el credo religioso que cada familia quiera darle a la formación de sus hijos.

³³ El método Montessori se caracteriza por proveer un ambiente preparado: ordenado, estético, simple, real, donde cada elemento tiene su razón de ser en el desarrollo de los niños. El aula Montessori integra edades agrupadas en períodos de 3 años, lo que promueve naturalmente la socialización, el respeto y la solidaridad. El ambiente preparado ofrece al niño oportunidades para comprometerse en un trabajo interesante, elegido libremente, que propicia prolongados períodos de concentración que no deben ser interrumpidos.

La libertad se desarrolla dentro de límites claros que permite a los niños convivir en la pequeña sociedad del aula. Los niños trabajan con materiales concretos científicamente diseñados, que brindan las llaves para explorar el mundo y para desarrollar habilidades cognitivas básicas. Los materiales están diseñados para que el niño pueda reconocer el error por sí mismo y hacerse responsable del propio aprendizaje.

El adulto es un observador y un guía; ayuda y estimula al niño en todos sus esfuerzos. Le permite actuar, querer y pensar por sí mismo, ayudándolo a desarrollar confianza y disciplina interior. La educación Montessori cubre todos los períodos educativos desde el nacimiento hasta los 18 años brindando un currículo integrado.

Sin embargo, la gestión es netamente de la JUNJI. Entonces la evaluación se encuentra centrada en una bitácora de supervisión que refiere a la gestión global de la unidad educativa, es decir, infraestructura³⁴, recursos humanos³⁵, recursos educativos³⁶, buen trato³⁷, gestión con la comunidad³⁸, higiene y seguridad y, modelo de gestión de calidad; seguimiento al plan de mejoramiento.

En segundo término, la evaluación se encuentra centrada en: Registros de Fortalezas y Oportunidades de Mejora, Acuerdos y Compromisos, Apreciación del Proceso de Supervisión, bajos los siguientes criterios:

Dominio A: Preparación de la enseñanza/aprendizaje/desarrollo.

Los criterios que conforman este dominio se refieren al diseño, implementación y evaluación de los procesos educativos realizados en forma intencionada, actualizada y demuestran una comprensión de los procesos educativos y de los referentes curriculares en la educación inicial (BCEP).

1. Planifica sistemáticamente de manera participativa el proceso educativo y realiza una adecuada contextualización a la esencia del programa y a las particularidades de cada niño y niña y de la comunidad educativa.
2. El equipo educativo realiza mediación de aprendizajes desde una perspectiva crítica e inclusiva, genera situaciones educativas desafiantes y

³⁴ Mantenimiento, reparación y mobiliario.

³⁵ Licencias Médicas, reemplazos, sumarios, investigaciones, reclamos.

³⁶ Documentos de apoyo técnico, material didáctico.

³⁷ Niños, niñas y laboral.

³⁸ Articulación de redes de apoyo, trabajo sectorial,

significativas, demostrando comprensión de las didácticas de la educación infantil que concibe al niño y niña como ciudadano (a).

3. Organiza la jornada de manera sencilla equilibrada, coherente con los propósitos educacionales y acorde a las características, necesidades e intereses individuales y colectivos de niños y niñas.
4. Desarrolla proyectos, acciones y estrategias educativas, con una perspectiva ecológica, orientados a generar ambientes saludables en beneficio del bienestar integral de niños y niñas y su entorno.

Dominio B: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.

Este dominio se refiere al entorno del aprendizaje en su sentido más amplio, es decir, al ambiente y clima que genera el equipo pedagógico, en el cual tienen lugar los procesos de aprendizaje. Se destaca al carácter de las interacciones que ocurren en el aula, puesto que los aprendizajes son favorecidos cuando ocurren en un clima de confianza, aceptación, equidad y respeto entre las personas y cuando se establecen y mantienen normas constructivas de comportamiento. También contribuye en este sentido la creación de espacios educativos organizados y enriquecidos.

5. Gestiona el desarrollo de interacciones positivas, afectivas y de confianza, en ambientes de respeto y buen trato, potenciando una comunicación que permita la resolución de conflictos y el desarrollo de ciudadanía.
6. Genera ambientes de aprendizajes seguros, intencionados y estéticos, orientados al despliegue de las diversas inteligencias, particularidades, características y protagonismo de cada niño (a).

Dominio C: Responsabilidades Profesionales.

Los elementos que componen este dominio están asociados a las responsabilidades profesionales y éticas pedagógicas acorde a su rol social. Se espera que los equipos pedagógicos reflexionen sistemática y metódicamente sobre su práctica para mejorarla, contribuyendo a garantizar una educación de calidad para todos los niños y niñas. El compromiso del equipo pedagógico implica comprender el ritmo de aprendizaje de los párvulos, formar parte constructiva del entorno educativo, compartir y aprender de los integrantes del equipo y con ellos; relacionarse con las familias y los otros miembros de la comunidad; sentirse un aprendiz permanente y desempeñar su rol en el primer nivel de educación.

7. Ejerce un liderazgo democrático y transformacional, generando sinergia al interior del equipo y comunidad educativa, instalando los sentidos y valores compartidos de la educación que promueve la JUNJI.
8. Gestiona procesos de reflexión y generación de conocimientos desarrollando comunidades de aprendizaje, valorando los fondos de conocimientos de los equipos, el trabajo colaborativo y compromiso con la educación infantil pública de calidad.

Fuera de esta bitácora de evaluación, la supervisora de la JUNJI, evalúa el liderazgo bajo las siguientes pautas.

✓ **Cuáles son los medios de comunicación.** Forma de envíos de circulares.

✓ **De qué manera se trabaja con** Existen constancias y evidencias al

El desempeño hacia las educadoras se realiza de forma semestral, cuya base material es un cuaderno informal que se llama “Libro de Vida”, pero que se ha instaurado de forma regular por el área normativa, interpersonal con los pares y el técnico pedagógico, que se conforma con los ítems de felicitaciones y también tiene desaciertos de forma cronológica y en este último caso versa el compromiso, objetivos, liderazgo, progreso, que asume las profesionales con dichas debilidades.

Situados en relación a la promoción de acciones de convivencia de mejora entre pares y alumnos, se detectó que el año 2018 se realizó como primera vez, porque el reglamento interno que pide la SUPEREDUC, exige este tipo de promoción. Actualmente los padres conocen respecto de los protocolos de agresión y/o acoso escolar, porque se socializa en las reuniones de apoderados y mediante el envío de esta información hacia sus correos electrónicos.

Finalmente, se investigó si la directora realiza cuenta pública a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual. Al respecto, esta actividad no se realiza, porque en definitiva se realiza en todas las reuniones de semestres, pero eso lo hace cada educadora de párvulo y que es un tema exigido por la directora.

Actualmente, tampoco se hace, porque en ningún caso existen actividades extra programáticas o un centro de padres como para dar una cuenta pública de rendición de recursos financieros.

No obstante lo anterior y sin perjuicio de la información recogida con el

establecimiento de las dimensiones establecidas, se puede señalar que referido a la temática de investigación planteada, es relevante establecer las principales técnicas o instrumentos de recogida de información que utilizaremos para desarrollar la presente investigación.

a. **Tipo de Investigación.**

- Está será de tipo *descriptiva*, correspondiente a un estudio de caso referido a la gestión curricular, recursos, liderazgo y comunitaria del Jardín Infantil y Sala Cuna “Estación Alegría”.

b. **Método de Investigación.**

- Está será *cualitativa*.

c. **Método de Investigación.**

- En el método de investigación se utilizará la *deductiva*, que parte de lo general para realizar inferencias específicas.

d. **Instrumentos Metodológicos Usados.**

- Entrevistas, encuestas y estudios de campo dirigido al equipo directivo y educacional Jardín Infantil y Sala Cuna “Estación Alegría”.
- Gráficos, estadísticas, esquemas, diagramas, informes y estudios de investigación, reglamentos, dictámenes, Normativas y Leyes.

e. **Universo de Estudio.**

- En ésta encontramos el universo y población que corresponden a los objetos o sujetos de estudio, que indican la realidad sobre la cual se valida o no la presente investigación, es decir, para este caso de estudio, todo el equipo directivo y educacional Jardín Infantil y Sala Cuna “Estación Alegría”.

f. Unidades en Estudio y Muestra de Estudio.

- De acuerdo a la Tabla N° 6, encontramos las unidades y muestra de estudio que para este proyecto de investigación se requieren determinar algunos casos promedios no taxativos de individuos a investigar. En consecuencia dentro de las unidades de estudios se encuentran: La directora, educadoras de párvulos, técnicas en párvulos, auxiliares de Servicios y Manipuladoras de alimentos.

Cuadro 8. Unidades en Estudio.

Directora	Educadoras de Párvulos	Técnicas en Párvulos	Auxiliares de Servicios	Manipuladoras de Alimentos
01	03	10	02	03

Fuente: Elaboración Propia.

g. Muestreo cualitativo de la presente investigación. Cuadro N° 9.

En el presente Cuadro N° 9 que se expone a continuación, se muestra información cualitativa relevante que se requerirá en el desarrollo de la presente investigación, que informa el tipo de estudio que se realizará, principales técnicas y herramientas de recogida de la información, tamaño de la muestra, características y escenario de la muestra, grupos de enfoque, clasificación, orden y tipos de las preguntas.

Cuadro 9. Características Tipo de Estudio.

Tipo de estudio	Tamaño mínimo de muestreo sugerido
Tipo de muestra.	Muestras teóricas o conceptuales. ³⁹
Tipo De Herramienta	Escala de Likert.

³⁹ Cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría, puede muestrear casos que le ayuden a tal comprensión. Es decir, se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a desarrollar la teoría.

Fuente de recolección de datos.	Cuestionarios, entrevistas, encuestas estandarizadas de acuerdo al sujeto entrevistado.
Teoría fundamentada en entrevistas.	Estructuradas y semiestructuradas. (Inferencias, deducciones, observaciones directas).
Tipo de preguntas en las entrevistas y encuestas.	Preguntas de estructura o estructurales. Preguntas de múltiples opción.
Temas a Investigar	Habilidades de Liderazgo aplicado al Jardín Infantil, Liderazgo directivo, Liderazgo Docente, Liderazgo Escolar, autonomía y gestión local de las Escuelas Eficaces, influencia del liderazgo, que tipo de liderazgo que se ejerce, claridad y tenacidad en la metas, Destrezas del liderazgo ejercido, entre otros.
Preguntas a realizar	<p>1.- Considerando las habilidades de un Líder". Señale: ¿Donde se ubica el liderazgo de este Jardín Infantil?</p> <p>2.- En cuanto al Liderazgo Directivo, este es ejercido y distribuido observando.</p> <p>3.- En el contexto de Escuela Eficaces, ¿Qué elementos más característicos son parte de la Autonomía y Gestión Local?</p> <p>4.- El tipo de Liderazgo ejercido en el Jardín Infantil, en cuanto a desarrollar a las personas pone énfasis y su práctica en la:</p> <p>5.- La Directora del Jardín, moviliza e influencia a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.</p> <p>6.- En cuanto al Liderazgo Docente, este se caracteriza por:</p> <p>7.- Considerando el Liderazgo Transformacional seleccione algunas</p>

características del tipo de liderazgo que posee la Directora del Jardín Infantil.

8.- Considerando las habilidades de un Líder". Señale que tipo de habilidades posee su líder de este Jardín Infantil.

9.- En el Liderazgo Escolar, las "Los Directivos del Jardín Infantil" contribuye al mejoramiento del aprendizaje. Entiéndase a Los Directivos, los que tienen efecto más directo con padres y apoderados.

10.- Cree usted que el Liderazgo Escolar ejercido en el Jardín contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar.

11.- El Líder o Líderes del Jardín Infantil, persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento.

12.- Considerando las destrezas que "Buscan Mejorar Los Resultados". Señale que tipo de destrezas posee el liderazgo de este Jardín Infantil.

13.- Considerando las destrezas que "Delegan Responsabilidades". Señale que tipo de destrezas posee el liderazgo de este Jardín Infantil.

14.- El tipo de Liderazgo ejercido en el Jardín Infantil, al establecer rumbos de acción pone mayor énfasis y practica en:

15.- De acuerdo a su experiencia, el tipo de liderazgo existente en el Jardín Infantil busca como objetivo:

16.- Desde el marco para la buena dirección, señale de qué tipo de Dirección se ocupa la Directora del Jardín Infantil.

17.- En la actualidad el tipo de Liderazgo ejercido por la Directora del Jardín Infantil se encuentra centrado exclusivamente en:

18.- Considerando el Liderazgo Transformacional como el proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación, que produce cambios significativos en la organización y en las personas que la conforman. Señale que características posee el Liderazgo de este Jardín Infantil.

19.- En el Liderazgo Escolar, las "Prácticas en el Aula" contribuye al mejoramiento del aprendizaje. Entiéndase prácticas en el aula, a los estudiantes que aprenden de mejor forma cuando sus profesores tienen sólidas calificaciones formales, utilizan técnicas apropiadas y de calidad.

20.- El Liderazgo ejercido por la Directora del Jardín Infantil, influencia a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias por un bien común.

21.- Considerando el Liderazgo Organizacional como la habilidad del líder para orientar el trayecto a seguir mediante la estimulación, la creatividad, orientación, influencia, animar, la consecución de objetivos y satisfacción de las necesidades de la organización educativa. Señale que características posee el Liderazgo de este Jardín Infantil.

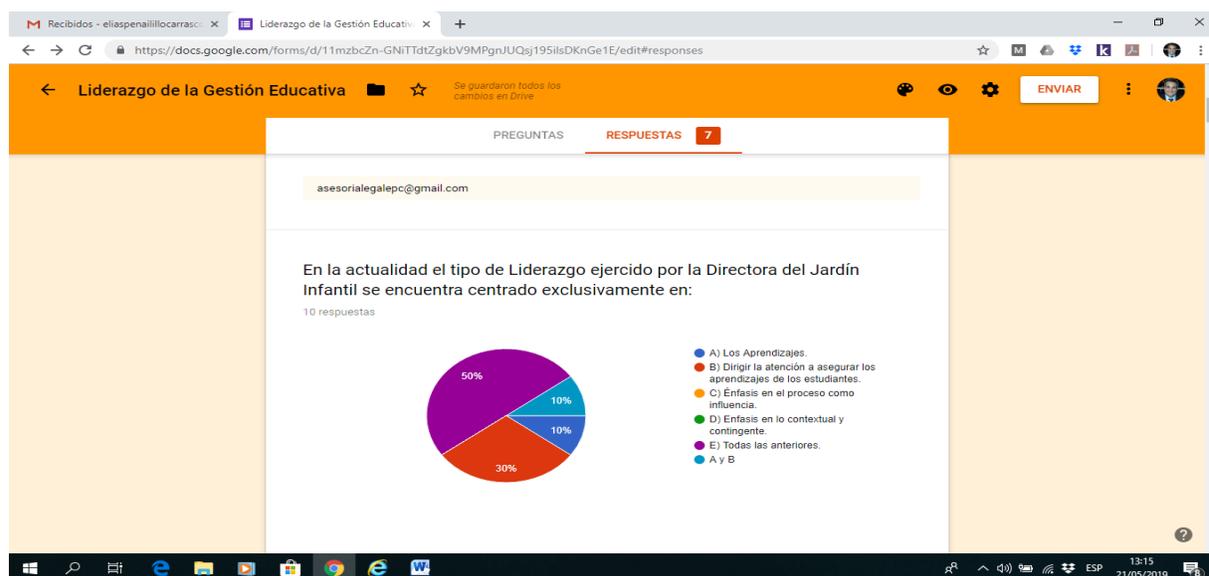
22.- Considerando que las destrezas de un líder juegan un papel importante en el logro de las metas personales y objetivos propuestos para el equipo o grupo que se lidera, en función a la forma de afrontar problemas, fracasos y capacidad de

	<p>superarlo. Señale que tipo de destrezas posee el liderazgo de este Jardín Infantil.</p> <p>23.- Considerando como estilo de liderazgo educativo, el "Instruccional", Centrado en apoyar a los profesores en el aula, supervisarlos y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza, que requiere fuerte preparación pedagógica. Señale las características más comunes que posee su líder de este Jardín Infantil.</p> <p>24.- En el contexto de Escuela Eficaces, que elementos más característicos son parte del Liderazgo Instructivo.</p> <p>25.- Considerando las habilidades de un Líder". Señale que OTRO tipo de habilidades posee su líder de este Jardín Infantil.</p> <p>26.- Considerando las destrezas que "Encaran el cambio y los retos con flexibilidad". Señale que tipo de destrezas posee el liderazgo de este Jardín Infantil.</p>
Orden sugerido de las preguntas	Preguntas generales y fáciles, preguntas complejas, preguntas sensibles y preguntas de cierre.
Clasificación del tipo de preguntas de las entrevistas.	De conocimiento.
Teoría fundamentada en estudios y análisis.	Los estudios y análisis pueden provenir de la recolección de documentación generados antes o durante la época de la investigación, disponibles en archivos públicos y privados, variadas entrevistas e historia de vida en el contexto de la experiencia laboral.
Estudio de casos	Cero a varios casos.
Grupos de enfoque	Indeterminado. Basta con unidades individuales e independientes relacionado a todos los individuos que desarrollan actividades educacionales y auxiliares en el Jardín Infantil Sala Cuna.

Características de la muestra	Unidades de análisis. Individuos que tengan relación o no con el área educacional.
Escenario de la muestra	Corresponde al Jardín Infantil y Sala Cuna Estación Alegría.

Conforme a la información expuesta en el presente capítulo en que se analizaron los aspectos metodológicos que se desarrollaran en la prosecución de este proyecto, se procede a cerrar este acápite para continuar con el avance del desarrollo y análisis, en función de los aspectos esenciales en los elementos teóricos que fundamentan la investigación.

Estudio del Liderazgo de la Dirección y Gestión Jardín Infantil y Sala Cuna.



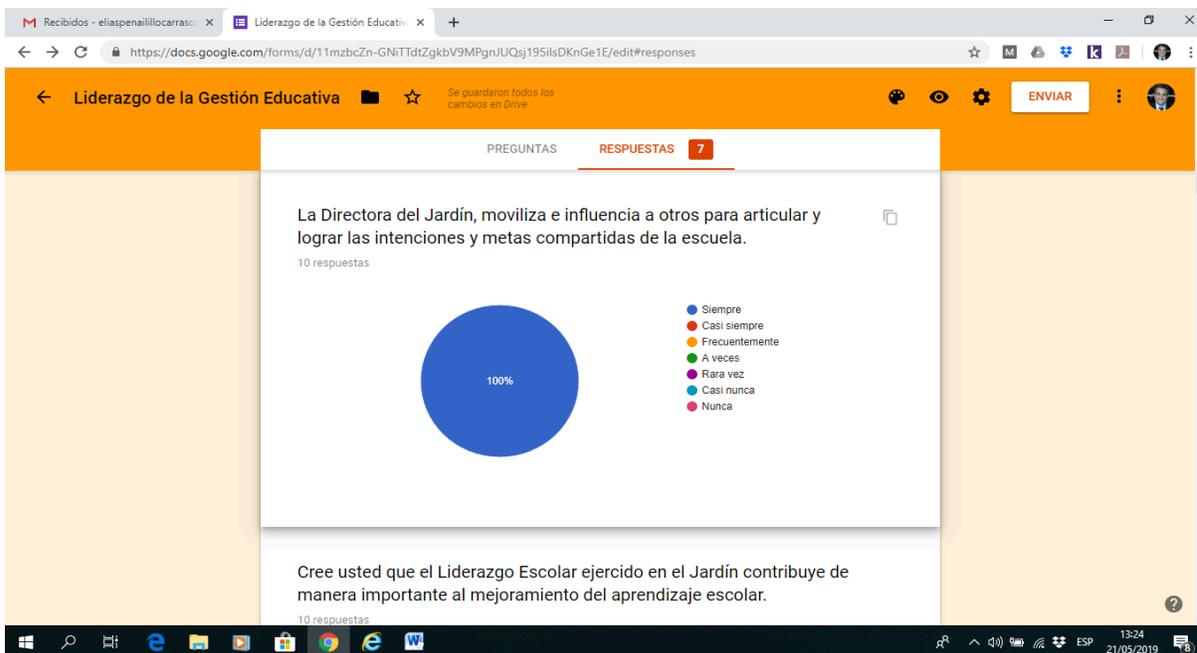
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



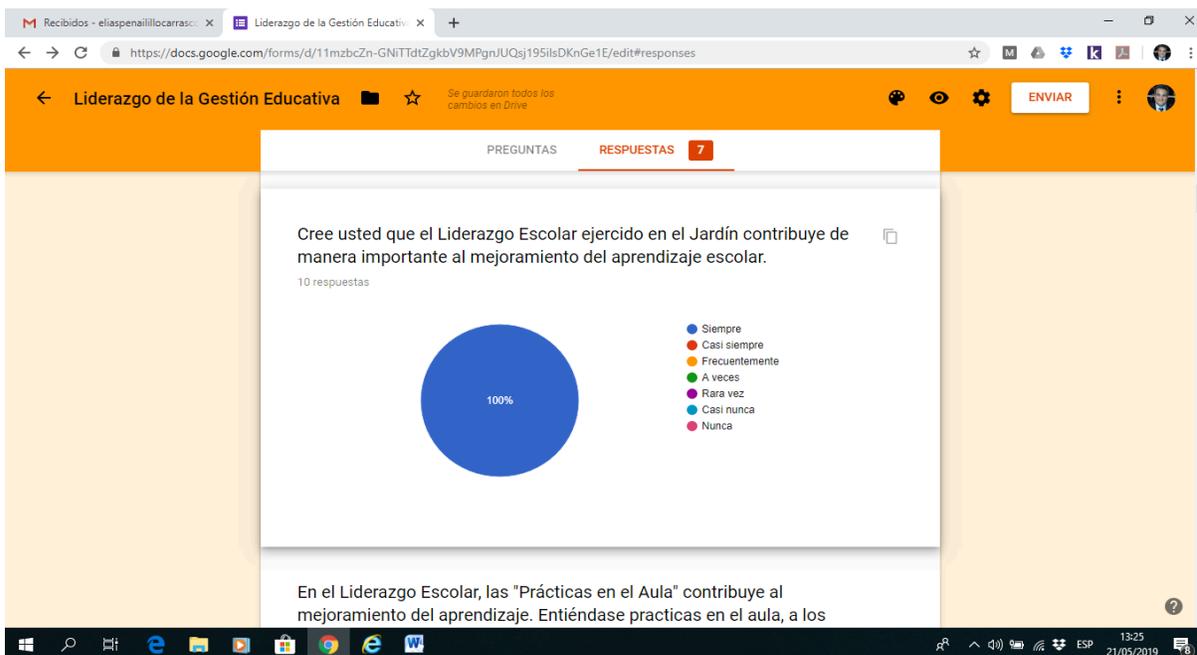
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



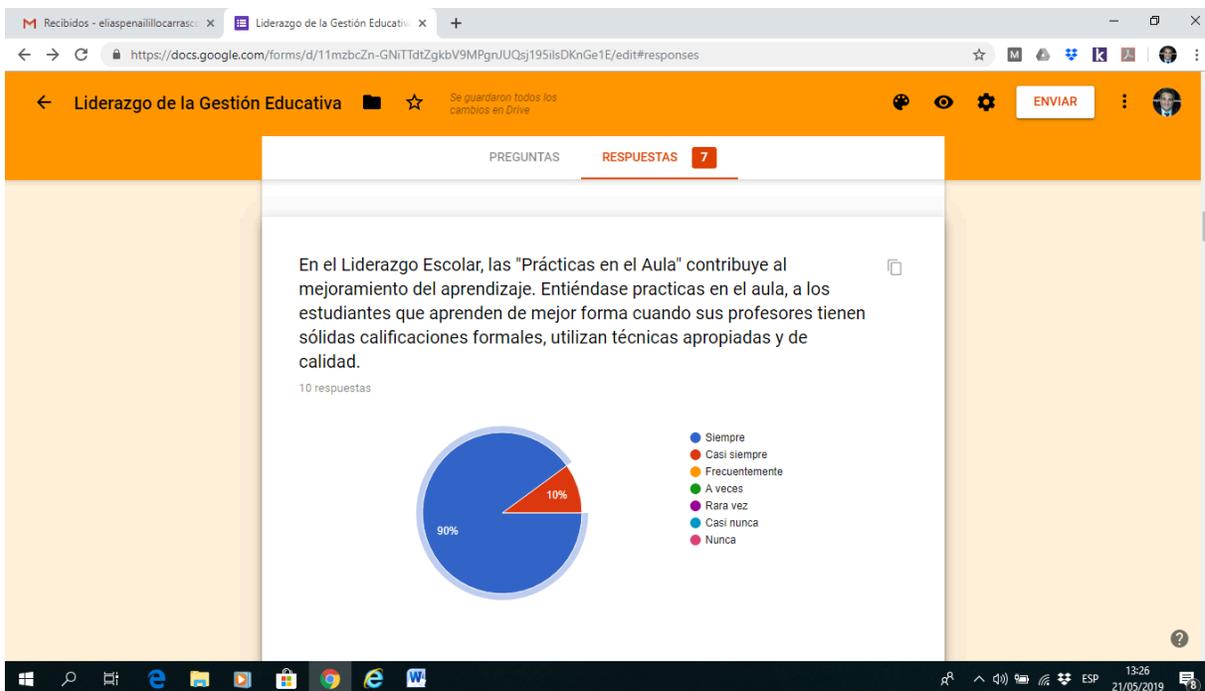
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



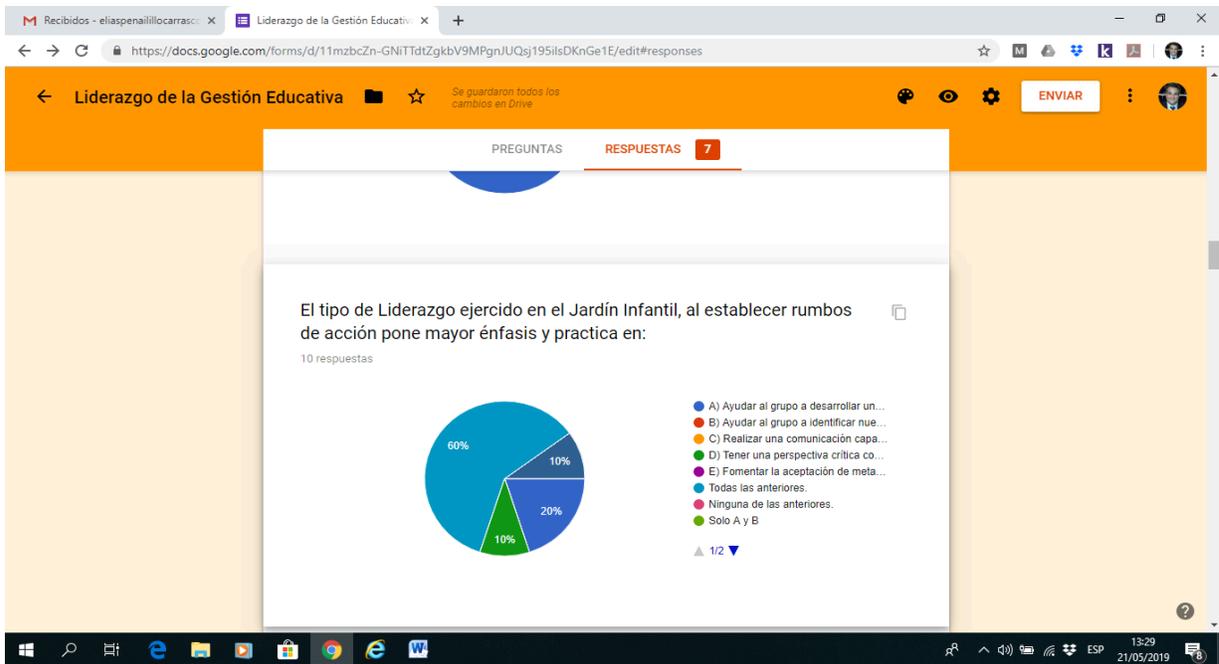
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



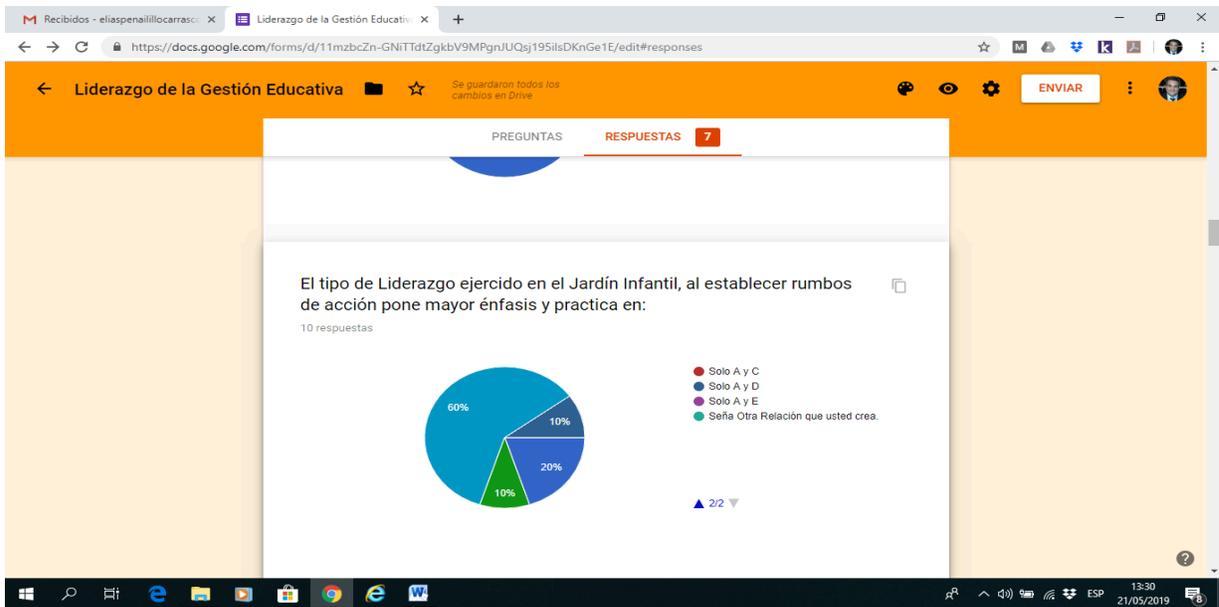
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



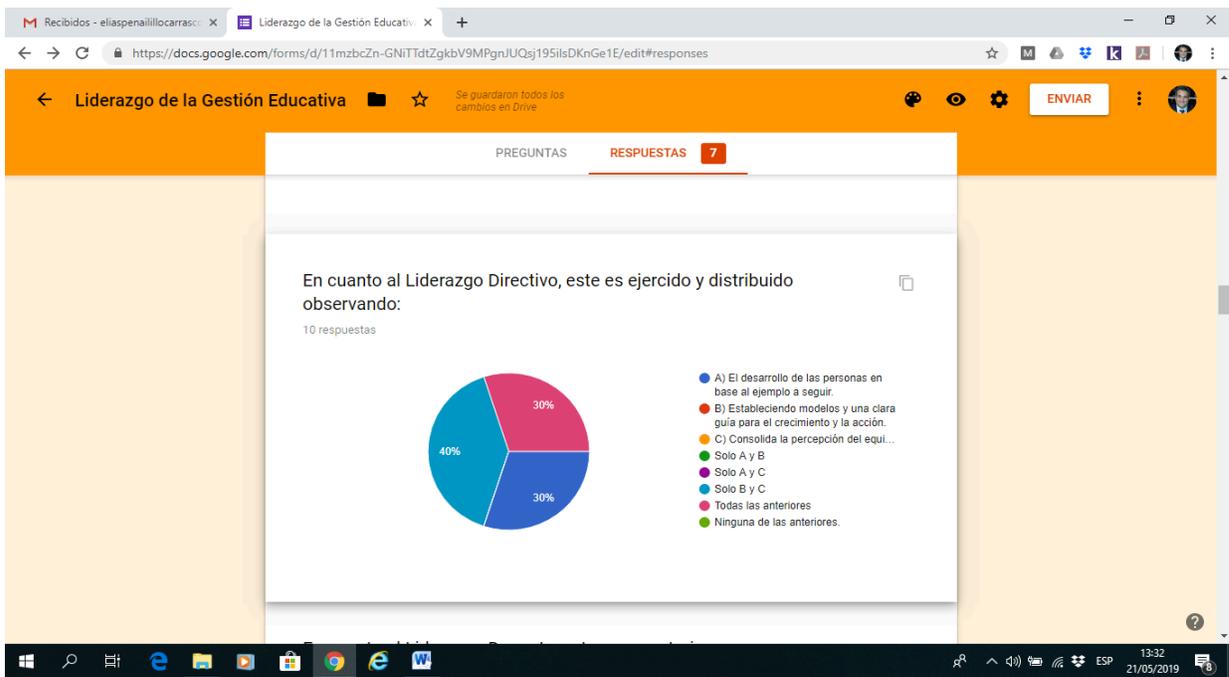
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



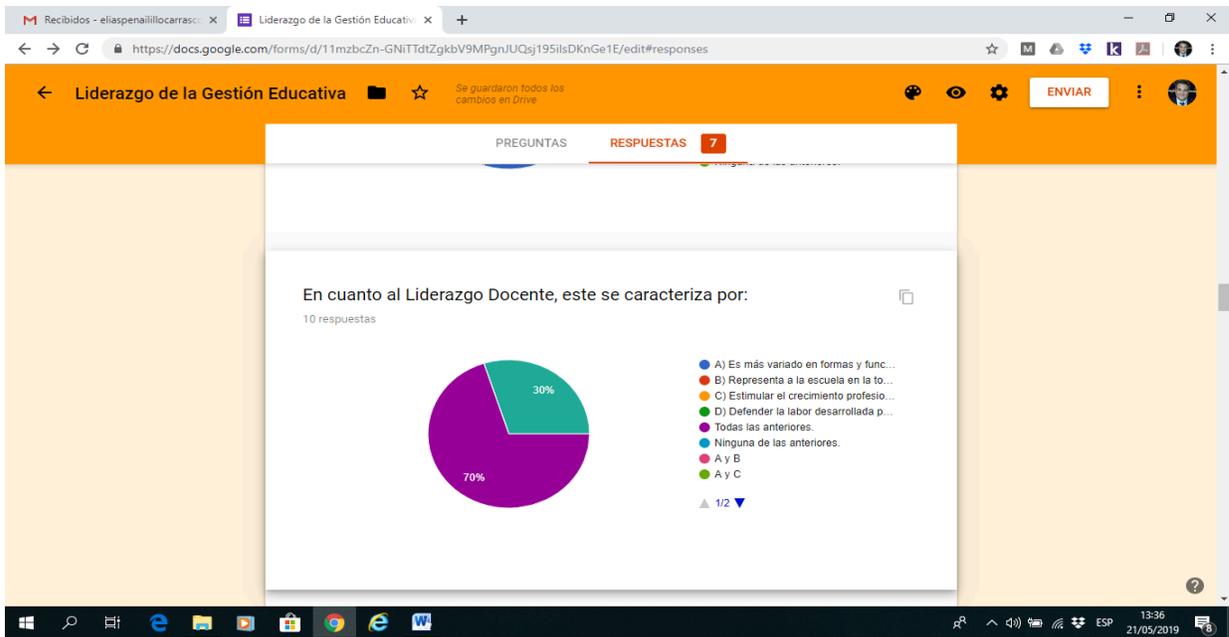
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



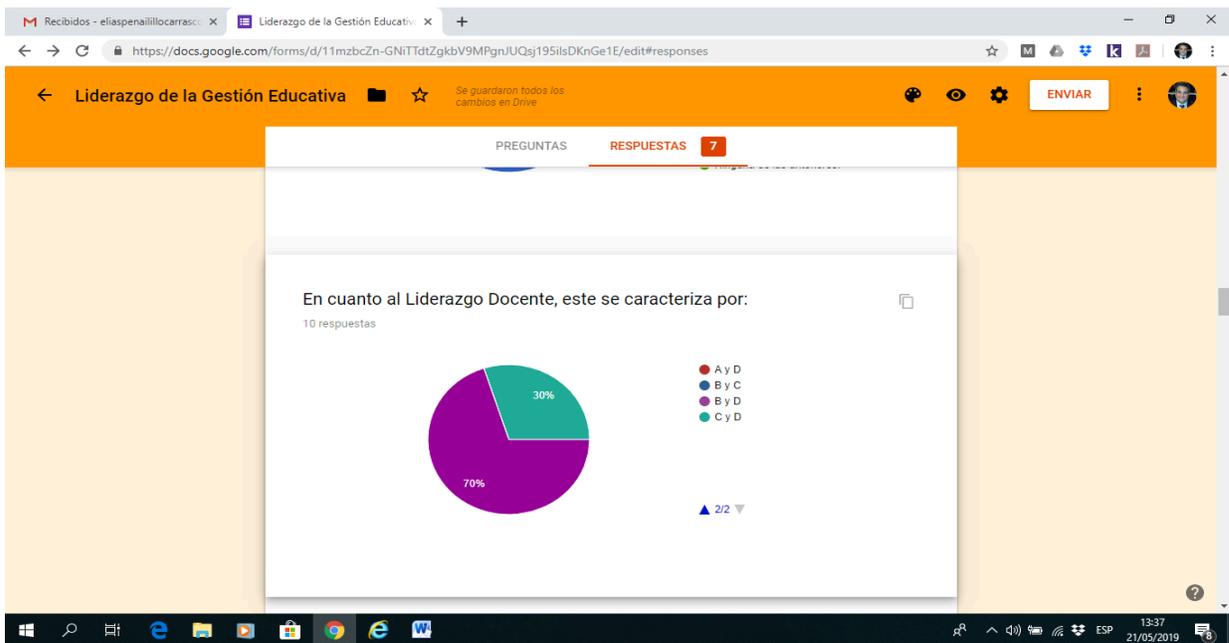
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



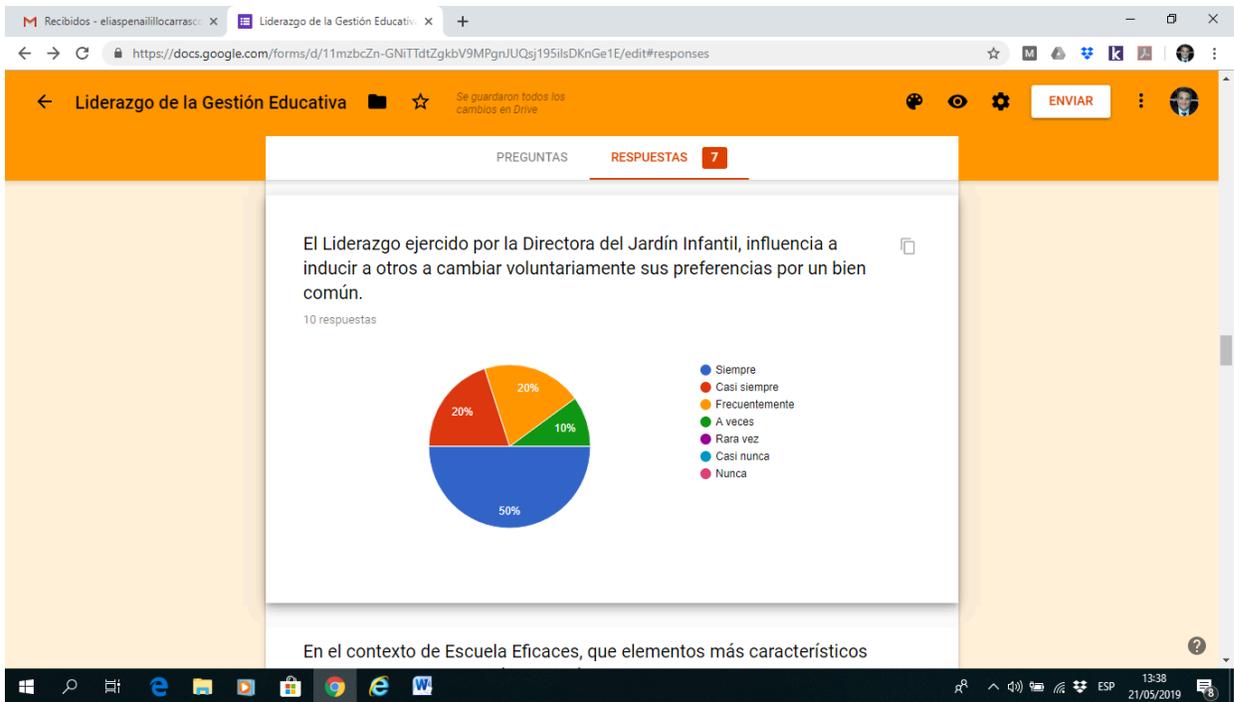
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



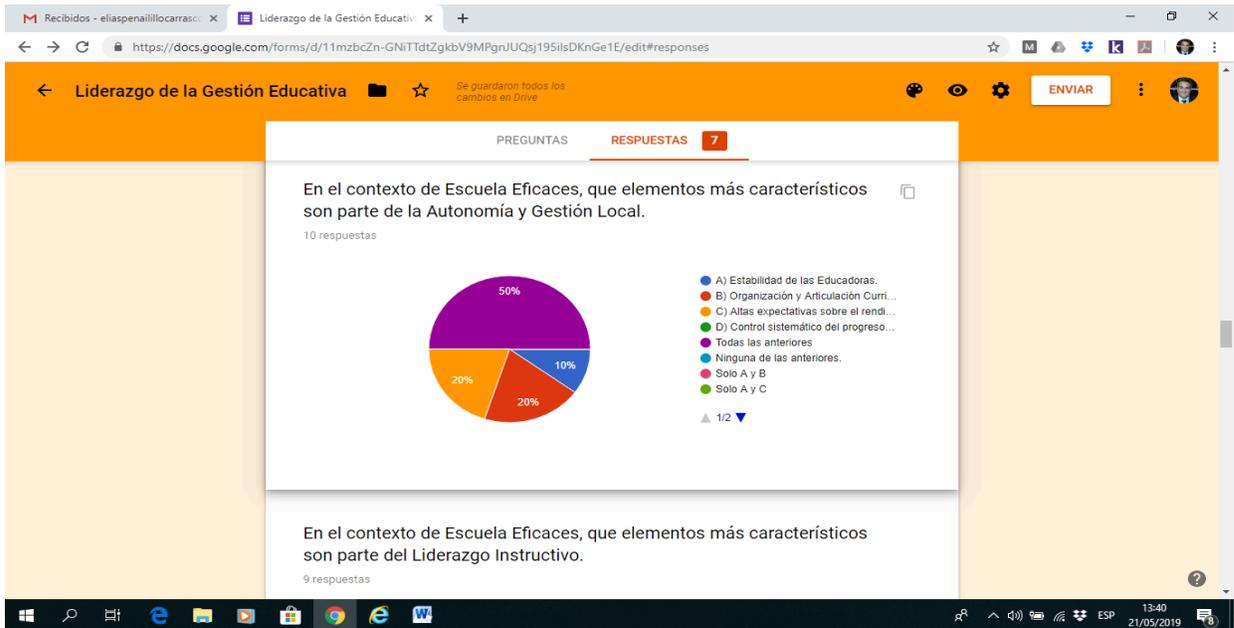
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



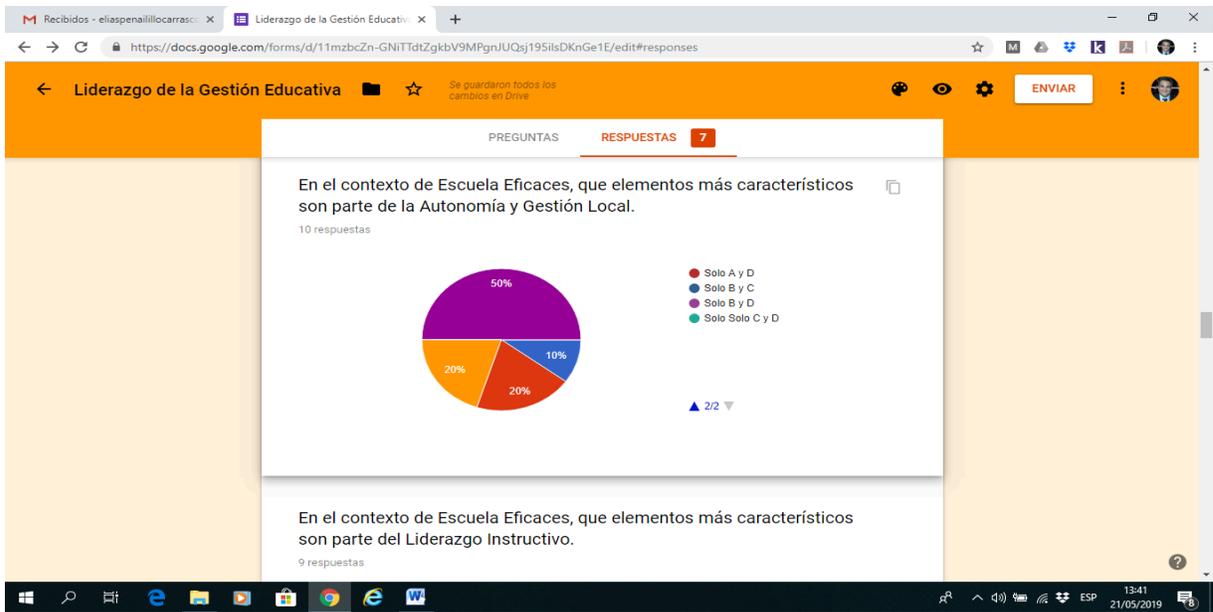
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



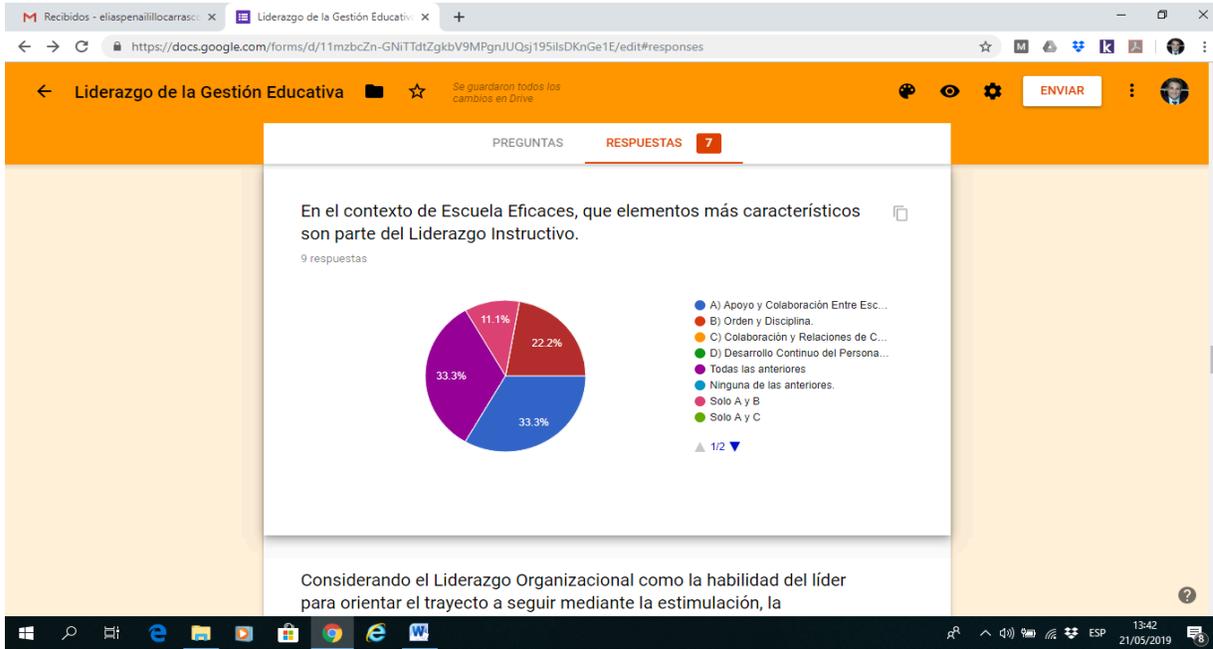
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



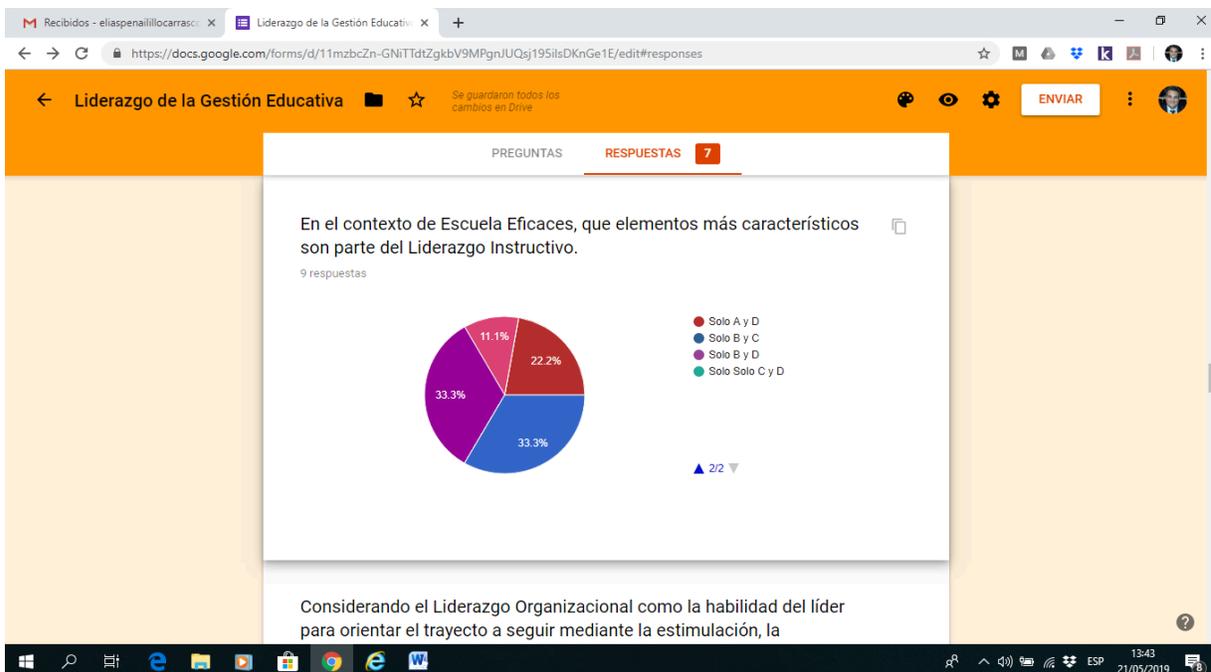
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



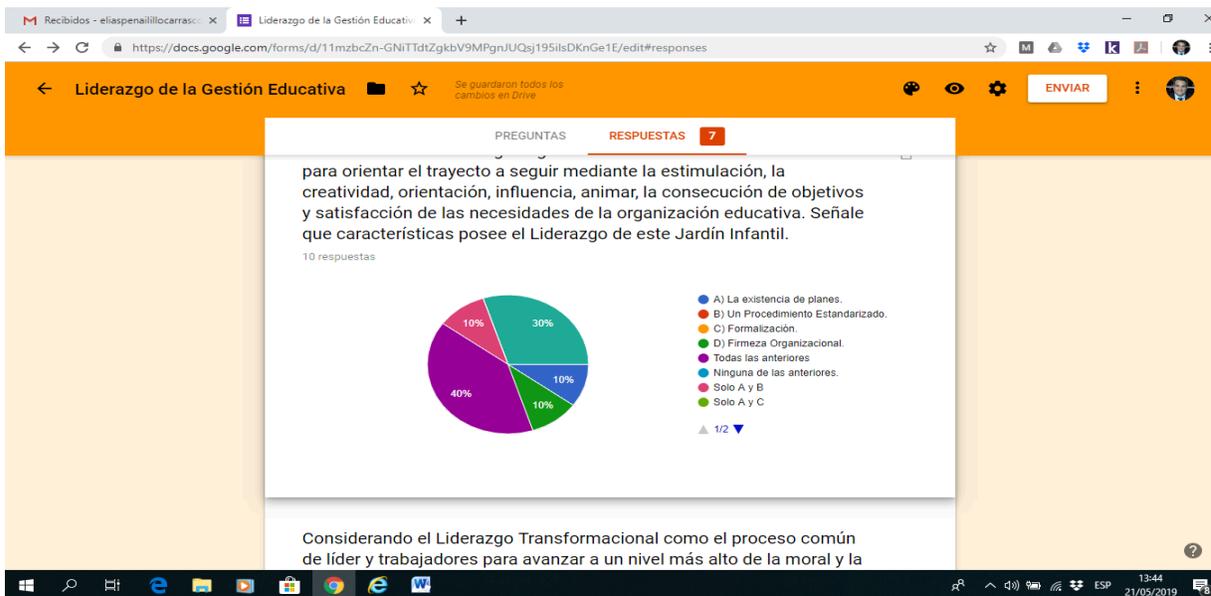
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



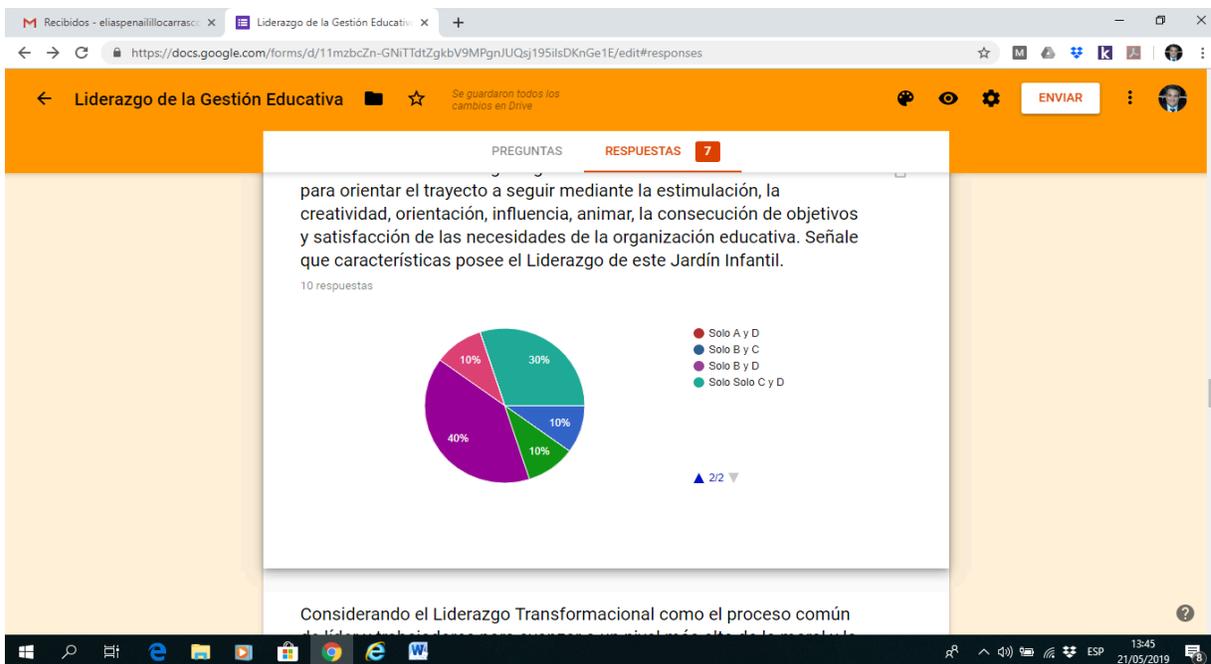
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



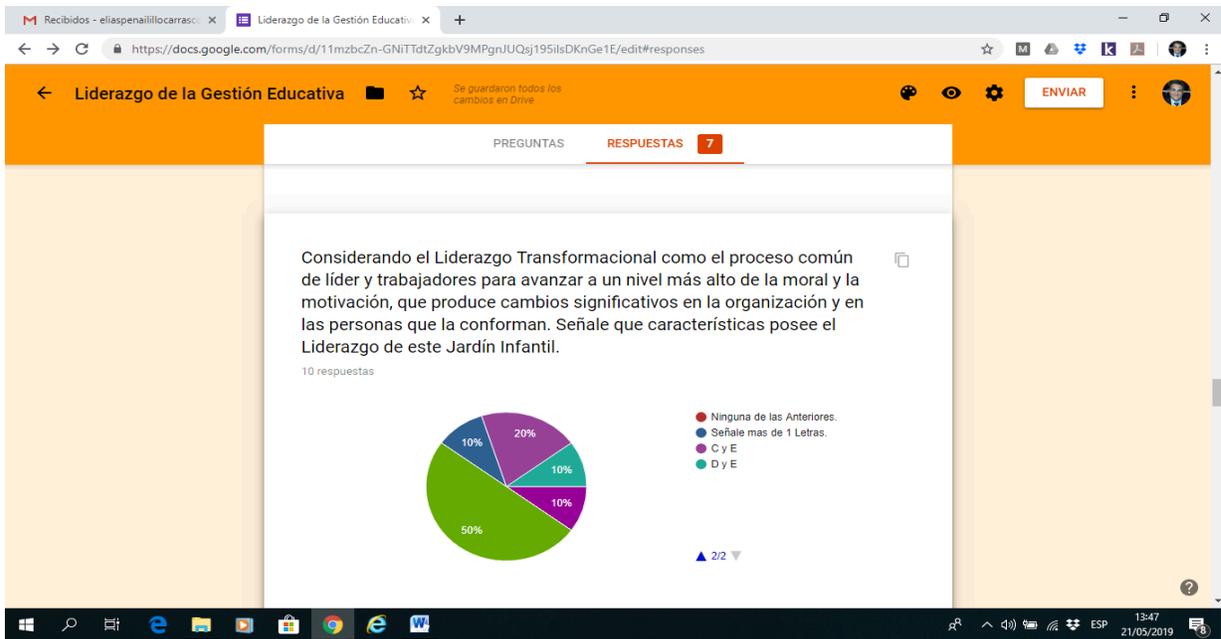
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



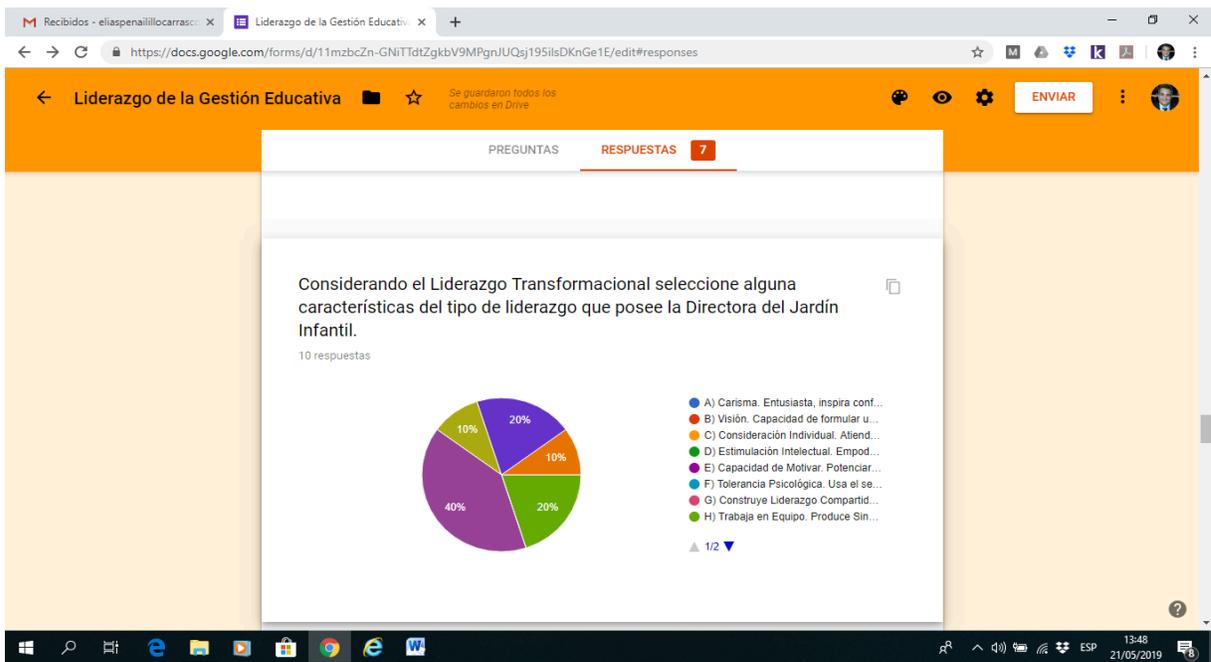
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



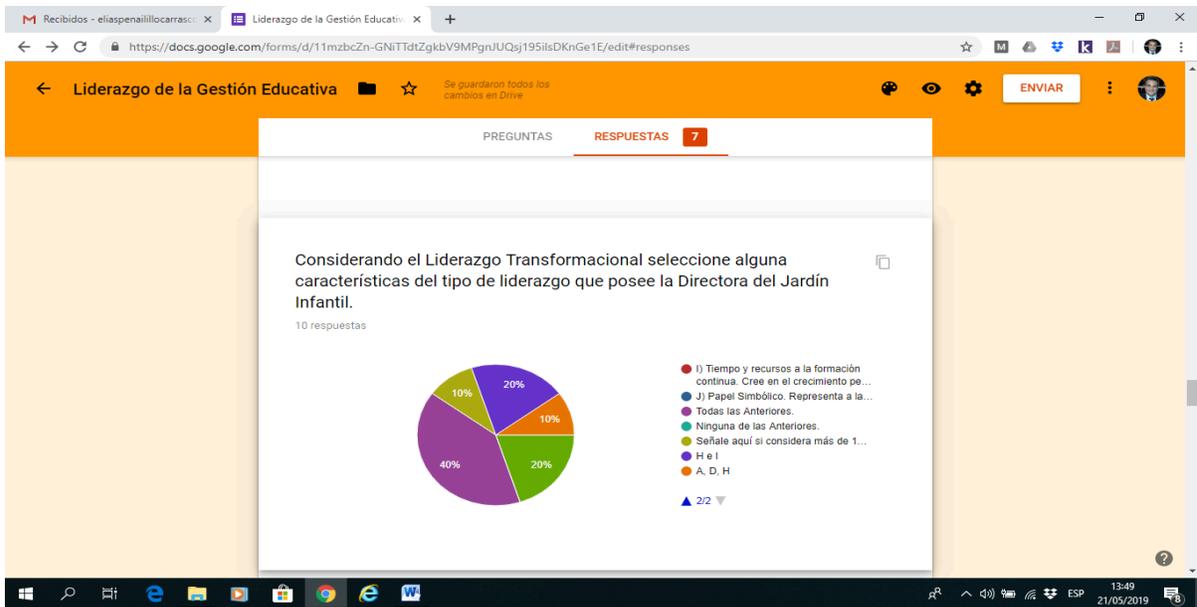
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



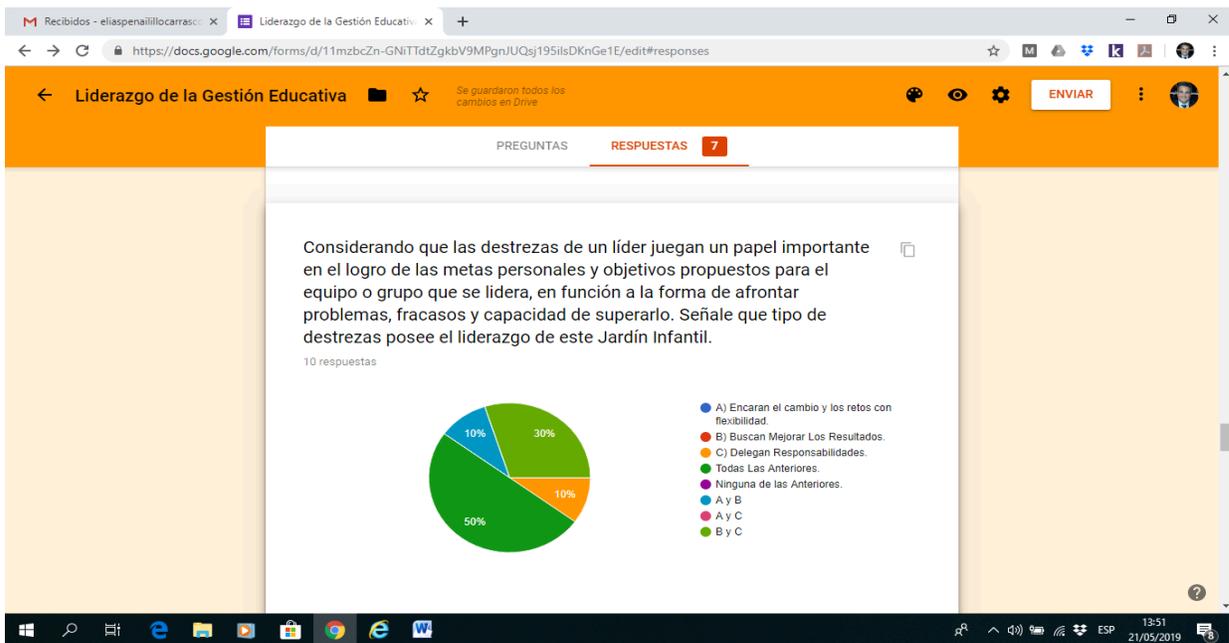
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



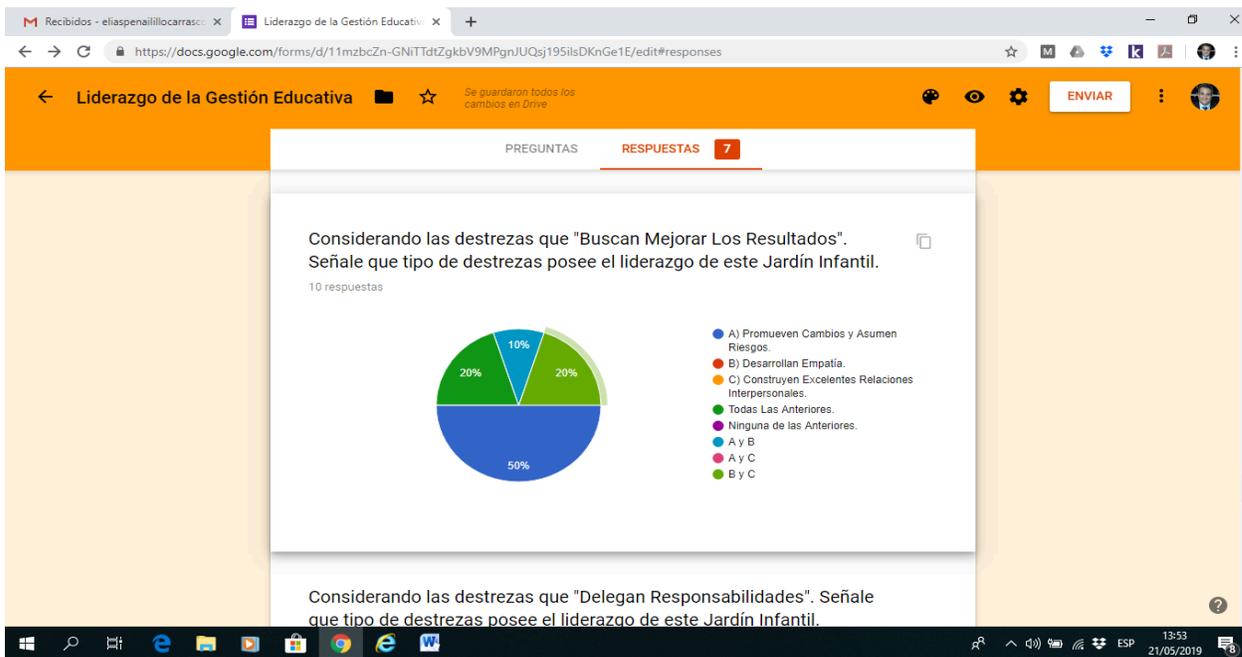
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



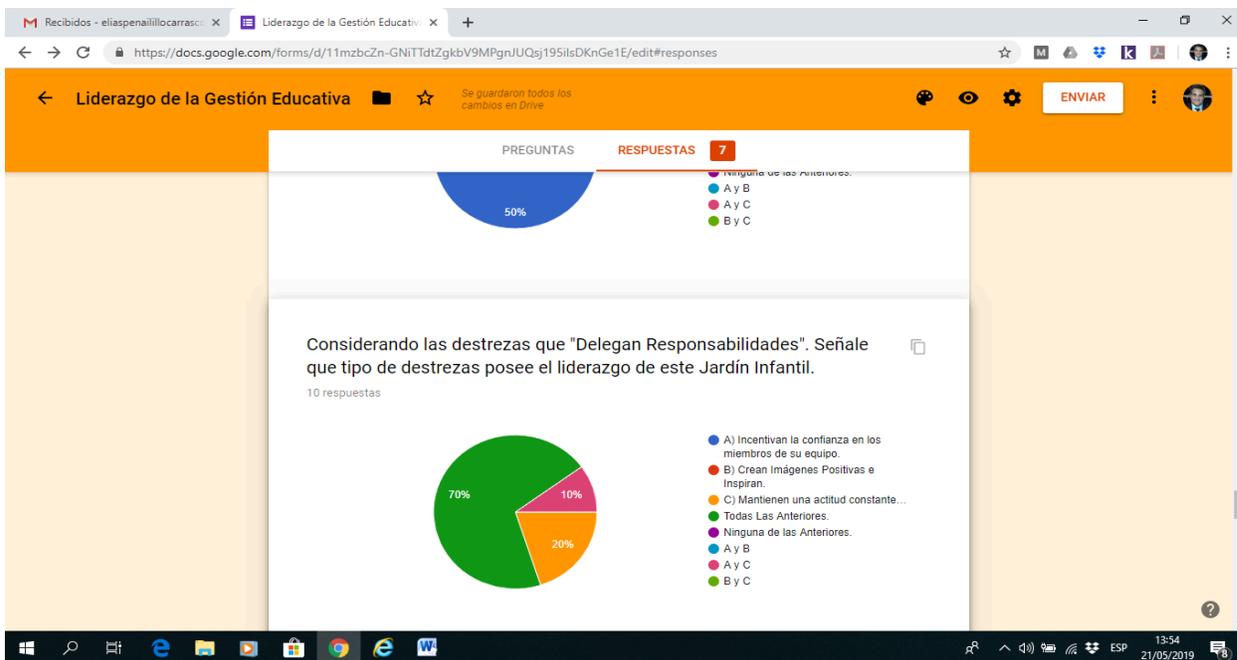
Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.



Fuente: Elaboración Propia. Proviene del sistema de encuesta.

GESTIÓN DE RECURSOS

Recursos Humanos

Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes, educadoras y otros funcionarios, en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI, es decir, las competencias de estos profesionales son suficientes para cumplir con los objetivos del PEI.

Respuesta: De acuerdo a la información recopilada estas prácticas se realizan y ejecutan en el momento del desarrollo del trabajo, en el sentido que la directora va evaluando el trabajo en forma mensual, mediante la conversación o simplemente la directora desarrolla un trabajo de observación, realizando una serie de auto evaluaciones; sería siendo la manera de plasmar estas prácticas. En base a esas reuniones, es lo que se realiza y observa para conocer las necesidades que tiene cada profesional dentro de lo que es el trabajo en equipo

en relación al PEI del jardín infantil.

Existe algún proceso de selección para la contratación del personal docente y administrativo. Indicar como se realiza mediante un ejemplo.

La manera como se selecciona al personal, lo resuelve directamente la directora del jardín, de acuerdo a las necesidades y el rol a cumplir, es decir, el perfil que se necesita como funcionaria. Se observa que las funcionarias a contratar no sean caracterizadas como de muchas licencias medidas y que posean carisma para desarrollar el trabajo. En consecuencia dentro del ámbito administrativo, se les pide como requisitos todos los antecedentes documentales de un servidor público que debe cumplir. Además en base a la experiencia, actualmente la selección pasa por solicitar recomendaciones de contratos de trabajos anteriores.

Señale si existen mecanismos de evaluación del desempeño docente y administrativo por el cual se elabora la hoja de vida funcionaria.

Al respecto se constató que se contaba con un registro que era una evidencia y una evaluación estandarizada, que era muy cerrada, sin posibilidad de observar todas las áreas en las cuales las funcionarias se estaban desempeñando, no solamente el área pedagógica. En este sentido, la evaluación actualmente es una evaluación que se conversa y se analiza ítem por ítem, por lo tanto, es una evaluación que siempre se dirige de parte de la directora hacia las funcionarias, para finalmente llegar a un consenso si están de acuerdo con esta evaluación que incluye el compromiso de mejorar aquellas falencias detectadas en dicha evaluación.

¿Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas Individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales?. Señale cuales son.

Se detectó que se realizan dos reuniones de forma mensual, en las cuales son las reuniones “CAHUE”, y las “REUNIONES TÉCNICAS”. Respecto de las reuniones CAHUE son para revisar las capacitaciones, forma como se capacitan a las personas y dependiendo de las necesidades que se encuentran apareciendo durante el año en el jardín infantil. En relación a las REUNIONES TÉCNICAS, es solo para organizar el trabajo pedagógico y extracurricular del jardín infantil. Al principio de año se hace una evaluación de como fue el año anterior y que actividades se tienen que cambiar y/o mejorar, y evaluar para seguir las mejoras, haciéndose un análisis al respecto. En todo caso por cada actividad que se realiza, se concreta una retroalimentación para consultar si estas actividades se encuentran ligado al PEI, porque se detectó que en muchas ocasiones se pierde el enfoque y para que este no se pierda, se recuerda cual es el sello del jardín infantil, considerándolo como lo es, es decir, un jardín artístico, pero a la vez, respetando los lineamientos de JUNJI. Entonces en todas las reuniones se recuerda y se trabaja a nivel interno y a nivel de establecimiento educacional, dentro de lo micro en el cual cada educadora realiza reuniones de aula en el cual la directora puede intervenir y se conversan las necesidades y metas que se van teniendo durante el tiempo (las semanas y el mes). En ese momento se observan si se están cumpliendo las metas o no y como se comunican los resultados, es decir, personalmente o por oficios para la toma de conocimientos de las decisiones adoptadas.

Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos.

Señale de donde provienen los recursos financieros que dan movilidad a la gestión del jardín infantil.

Los recursos financieros provienen de la JUNJI y que son traspasados a la Corporación Educacional de la comuna de Estación Central, quienes son los que en definitiva dan movilidad a la gestión del jardín infantil, desde el punto de vista financiero.

¿Quién y cómo se administran los recursos financieros?

Respecto de los recursos financieros del jardín infantil, no existe ningún control por parte de la directora, en este sentido, la única relación existente es la solicitud de materiales, reparaciones, material didáctico o bienes que se realizan a la Corporación Educacional de la Municipalidad de Estación Central, pero todo lo relacionado con administración de los recursos financieros públicos no tiene injerencia la directora. Sin embargo, la SUPEREDUC en conjunto con JUNJI, realizan fiscalizaciones diversas al control de estos fondos a la Corporación Educacional. En este contexto solamente los recursos son administrados directamente por el municipio y dependiendo de los estamentos que aparecen en el Manual de Transferencia de Fondos considerando el contrato como base, porque aparece en forma específica como se tienen que gastar e invertir los recursos de acuerdo a las necesidades de la SUPEREDUC y JUNJI, es decir, el material didáctico, como debe y tiene que ornamentarse las salas y los consumos básicos, etc.

Existen mecanismos de control y auditorias respecto del manejo de los recursos financieros. Si es positiva la respuesta, quien los realiza.

Efectivamente existen mecanismos de control y auditorias respecto del manejo de los recursos financieros. Estas se realizan vía sorpresa no avisadas y que en este caso los realiza la JUNJI, la Contraloría General de la República o la Municipalidad de Estación Central que observan y auditan el manejo de estos recursos. En relación a la periodicidad de estas auditorías, estas se han hecho una sola vez en 8 años, porque dentro de la Región Metropolitana como Estación Central, el jardín infantil es el mejor evaluado dentro de la administración de estos recursos financieros, por lo cual no existen auditorias de forma regular, porque los recursos alcanzan, no existe desviación de fondos y se observan visibles los recursos en el jardín infantil.

Existen mecanismos de rendición de cuenta de estos recursos.

Existen rendiciones de cuenta de los recursos financieros de forma mensual, y de eso se encarga la persona encargada del departamento de adquisiciones de la JUNJI. Estas rendiciones se deben enviar todos los meses, rindiendo los sueldos, lo que se compra, pago de los consumos básicos (luz y agua), pero bajo la condición de visación, evidencia y respaldos contables.

Señale si en algunas ocasiones se debe solicitar la colaboración financiera de los apoderados para financiar y suplir algún recurso y/o trabajo relevante que no alcanza hacer financiado con los recursos que provienen de la entidad.

Cuando existe financiación por parte del Estado, no se le puede solicitar ningún tipo de ayuda económica a los apoderados, respecto de los consumos básicos de los niños, ni el material u otras acciones de ayuda. En este sentido la SUPEREDUC en conjunto con la nueva regulación es clara, en el sentido que no permite ningún tipo de lista de útiles en cualquier establecimiento educacional, situación que al parecer de la directora previamente entrevista, el jardín infantil no puede abastecerlo todo, sin embargo, este establecimiento es apegado a las reglas al respecto.

Gestión de Recursos Materiales y Tecnológicos.

Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI. Señale cuáles son esas prácticas.

No existen prácticas de mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI. Solo se hacen mantenciones cada vez que se solicita por la administración del jardín infantil y se tiene por regla general dar de baja los bienes del establecimiento reponiéndose por una mejor. Por lo cual, no existe un calendario de evaluación periódica de mantención.

Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.

De acuerdo a lo investigado, se observa que efectivamente Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros, porque la directora posee la libertad y autonomía de administrar ciertos recursos disponibles. El único punto en contra, es el gasto en pago en licencias médicas que son obtenidas del presupuesto de JUNJI, disminuyendo completamente el presupuesto destinado.

Procesos De Soporte Y Servicios

¿Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa?

¿Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios?

Respecto de los insumos tecnológicos, no hay un registro, nada que supervisa bajo un plan o programa de trabajo. Solamente aparecen funcionarios de mantención cuando un equipo computacional u otra de la misma especie no funcionan. En cuanto al control, no hay una planilla, nadie lo registra, aunque se observa que no pasa por una responsabilidad de la dirección del jardín sino más bien desde la Corporación Educacional de la Comuna de Estación Central.

DIMNENSIÓN CONVIVENCIA ESCOLAR

¿Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades?.

Al respecto señale que tipo de necesidades son las más observables por las cuales se adoptan decisiones de convivencia escolar.

Señale qué tipo de actividades encuentran más relacionadas a este tipo de necesidades entre padres y alumnos que permita la integración. Por ejemplo, celebración día de la madre, del padre, aniversario del colegio, etc.

Se puede señalar que el PEI del jardín infantil corresponde al año 2016, por lo tanto, todavía no se encuentra la generación del resultado, porque esta generación termina el año 2020, sin embargo, con los otros resultado del PEI anterior, de la manera de como nosotros vemos el resultado, nunca se ha hecho estandarizado, es decir, como se encuentra el estudio, el rendimiento, pero si la única forma que se ha tenido como evaluación se encuentra en base a la opinión de los apoderados que han vuelto o que han visitado el establecimiento, y que han señalado que los niños han estado muy bien preparados. Obviamente también nos señalan las falencias, por ejemplo, que los niños son muy apegados a las educadoras o que quizás se hace necesario escolarizar más. Lamentablemente lo que es la educación inicial de lo que se observa, es de sala cuna menor hasta sala mayor, el tipo de educación no puede ser tan estandarizada, tiene que ser más libre, más lúdica y que el niño sea el precursor de su propio aprendizaje, por ende no es tan escolarizado y es en este contexto como se va reorientado respecto del lineamiento de JUNJI, con lo que son de la SUPEREDUC, pero la única manera de poder fundamentar es en base de la opinión respecto de los niños que ya egresaron del jardín infantil, porque la etapa donde se observan resultados es en el curso de pre kínder donde se observa con claridad.

¿Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje?. Señale cuales son la más significativas.

Existen prácticas para promover la continuidad de estudios. Señalar si existen redes o convenios con otros establecimientos educacionales para

dar continuidad al proceso educativo siguiente. Señalar de qué manera se fomenta y se evita la deserción escolar de los alumnos.

Efectivamente, existen prácticas para promover la continuidad de estudios y evitar deserción escolar. Se visualiza en el compromiso de los padres a enviar a sus hijos al jardín infantil y respecto de todas las actividades.

DIMENSIÓN GESTIÓN CURRICULAR

Gestión Curricular

¿Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización?

En relación a lo curricular, todo tiene que existir una articulación y hay una coherencia dentro de esto, porque el Plan Anual se hace en base al PEI, todo lo que es la orientación pedagógica, metodología, el currículo, en realidad todo lo que se refiera a un plan Extracurricular de todo el jardín debe caminar bajo este mismo enfoque y la misma mirada.

¿Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los objetivo de aprendizajes o aprendizajes esperados, según corresponda?

Respecto de esta pregunta claramente tiene coherencia. Como seguidamente hay supervisores y fiscalizadores JUNJI, ellos van normalizando si es que no hay una equidad o que no esté bien regulado, porque la idea es que dependiendo de las necesidades se va planificando las actividades con los alumnos.

Preparación de la Enseñanza

¿Existen prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de Estudio y el PEI?

Efectivamente hay mecanismos en el cual por ejemplo la JUNJI, La Municipalidad y la misma directora van cumpliendo el rol fiscalizador para asegurar que la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los programas de Estudio y el PEI, observando la regulación estatal que los rige. Estas prácticas se concretan en la observación y regulación que realiza la directora en cumplir con

los lineamientos establecidos. Por ejemplo se observó que al ser un jardín con sello artístico, se cumplen con el fortalecimiento del sello mediante las actividades planificadas v/s ejecutadas. Asimismo, hay actividades estandarizadas de las educadoras en función de este sello.

¿Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes?

¿Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes?

Para conocer las estrategias como se van evaluando se enfocan en que sean coherentes y auténticas (en el momento en que se quiera evaluar), en el cual se observan dependiendo del vocabulario y la redacción. Por ejemplo se constató, que la directora realiza una evaluación mensual respecto de cómo se evalúa por parte de las educadoras a los niveles del establecimiento de acuerdo al aprendizaje esperado. En este contexto un ejemplo claro, es si la educadoras enseñan que se corte una hoja con una tijera en una línea y si los niños no toman bien la tijera, se debe evaluar la motricidad y no cuál es su comportamiento. Entonces parte de esta fiscalización técnica se realiza esta reunión mensual donde se observa la gestión educacional como responsables del aula, sumada a la coordinadora de JUNJI, que realiza esta misma evaluación una vez al año. Como otro antecedente, se realizan reuniones con otras directoras que se analizan si se están realizando correctamente estas prácticas.

Acción Docente En El Aula

¿Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula?

Efectivamente existen, están las reuniones técnicas, que se realizan por calendario dos veces al mes, y se llaman reuniones “CAUE” y en dichas reuniones se van evaluando las actividades que se van haciendo. Aparte las educadoras de sala tienen evaluaciones en sala, es decir, reuniones de aula, y de

esa manera se van registrando y haciendo las mejoras y estas resultaron de buena manera.

¿Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes?

Se observa que realizando la investigación, esta no es respondida por las educadoras y especialmente la directora que señala que correspondería a un establecimiento más grande, porque ellos cuentan con metas que tienen que cumplir respecto de cada nivel. En el caso del jardín infantil, no poseen metas porque el tipo de educación es de regío Emilia, Montessori y Baldor, que hablan que el niño es el precursor de su aprendizaje, por lo cual no existe un nivel en el cual se puedan evaluar expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes. Sin embargo, se podría considerar como una meta de tipo profesional, aunque la meta es que el niño pueda desarrollar todas las habilidades posibles, pero dependiendo del intereses y la necesidad de cada nivel.

¿Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza?

Efectivamente, existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza, porque existen una supervisora que en conjunto con la directora y el equipo de educadoras van trabajando gradualmente en relación a las necesidades de cada niño.

Evaluación De La Implementación Curricular

¿Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales?

Efectivamente, existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales y es en base a la reflexión y los logros de los niveles. Se hace a nivel general y semestral con las educadoras para verificar el cumplimiento de las actividades, porque ellas también deben tener metas y logros

a alcanzar. Las educadoras tienen un plan de aula que van figurando todos los aprendizajes esperados de que ellas quieren lograr pero siempre y cuando en el interés de los niños. Se podría decir que son estándares de lo que yo quiero lograr como jardín infantil y todo tiene que ir en base al PEI, es decir, bajo la norma de que los niños pueden lograr como la autonomía que es lo que se trabaja mucho más, sometido siempre a las bases curriculares, más que los conocimientos muchos más académicos.

¿Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular?

¿Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios?

Para ambas preguntas, efectivamente, existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios, respecto de las falencias y mejorar que se deben tener dentro de un contexto PEI como jardín infantil y como aula también.

DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

Niveles de Evaluación de las Áreas de Procesos

Para realizar la presente evaluación se realizará una tablatura por niveles o escalan que representa niveles específicos de la calidad de la práctica o de la ausencia de una práctica escolar. Estas se expresarán en valores de (0 a 5) con sus respectivas descripciones.

La forma de desarrollo y para determinar el nivel de instalación de cada uno de los descriptores se utilizará la siguiente escala, la que debe ser

complementada con los comentarios o datos recolectados a través de instrumentos o documentos de cada establecimiento para su análisis.

Valor	Nivel	Descriptor de las Dimensiones
0	No hay evidencias	No hay evidencia documental, mecanismos o sistemas que den cuenta de la existencia del Descriptor. Éste no está formalizado ni existen responsables para su cumplimiento.
1	Existe evidencia con despliegue parcial o irrelevantes para la comunidad	Se declara su existencia; sin embargo, su aplicación ha sido ocasional. El Descriptor está obsoleto o es poco conocido. La información sobre el mismo o sus resultados son irrelevantes para la comunidad o no son utilizados para la toma de decisiones.
2	Práctica sistemática con despliegue parcial	Se declara su existencia, su aplicación ha sido frecuente, aunque la información sobre el Descriptor no ha sido utilizada para la toma de decisiones o bien no ha consolidado resoluciones con orientación al mejoramiento de los resultados.
3	Práctica sistemática con despliegue total y orientada a resultados	Se declara su existencia; su aplicación ha sido frecuente; la información sobre el mismo ha sido utilizada para la toma de decisiones y su uso origina resoluciones con clara orientación a mejorar los resultados
4	Práctica sistemática con despliegue total, orientada a resultados, evaluada y mejorada.	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática, la información es utilizada permanentemente para la toma de decisiones, logrando el mejoramiento de los resultados.
5	Práctica Efectiva	Se declara su existencia; su aplicación es sistemática y la información es utilizada

		permanente para la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados esperados. Se trata de una práctica efectiva en el establecimiento y su uso ha sido formalmente sistematizado, evaluado y mejorado, generando aprendizajes y mejoras continuas en el establecimiento.
--	--	---

Proceso de Evaluación

Convivencia Escolar

Convivencia Escolar en función del PEI.

Dimensiones	Evidencias
¿Existen normas difundidas y consensuadas entre los estamentos de la comunidad educativa para regular conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores del establecimiento educacional?	Existen evidencias, pero insuficientes y de estas, muy informales, que se plasman en la comunicación virtual “correos electrónicos” de protocolos de alerta sobre convivencia escolar en función del PEI.
¿Se establecen prácticas para asegurar que el involucramiento de padres y/o familias está en función de la implementación del PEI y del apoyo a los aprendizajes de sus hijos?.	Existen evidencias que conforme al PEI son significativas, como hacer partícipe a los apoderados en insertar lluvias de ideas en paneles en las afueras del jardín, como un mecanismo de participación. Las mismas reuniones de apoderados son las evidencias de esta participación.

Formación Personal Y Apoyo A Los Estudiantes En Sus Aprendizajes.

Dimensiones	Evidencias
<p>¿Existen prácticas para facilitar el desarrollo psicosocial de los estudiantes, considerando sus características y necesidades?</p>	<p>Si existen evidencias que permitan facilitar el desarrollo psicosocial, pero es escaso para un seguimiento expost. Se encuentra medido por cada profesional que interactúa con los niños de cada nivel retroalimentado en base de la opinión respecto de los niños que ya egresaron del jardín infantil, porque la etapa donde se observan resultados es en el curso de pre kínder donde se observa con claridad.</p>
<p>¿Existen prácticas para apoyar el desarrollo progresivo de los estudiantes, atendiendo a las dificultades y avances en su aprendizaje?</p>	<p>Efectivamente, existen prácticas para promover la continuidad de estudios y evitar deserción escolar. Se visualiza en el compromiso de los padres a enviar a sus hijos al jardín infantil y respecto de todas las actividades. Las evidencian por el registro de asistencia, participación de las actividades curriculares y extracurriculares, actos artísticos, compañerismo, etc.</p>
<p>Existen prácticas para promover la continuidad de estudios, la inserción social y/o laboral de los estudiantes, según sea el caso.</p>	<p>Efectivamente, existen prácticas para promover la continuidad de estudios y evitar deserción escolar. Se visualiza en el compromiso de los padres a enviar a sus hijos al jardín infantil y respecto de todas las actividades. Las evidencian por el registro de asistencia, participación de las actividades curriculares y extracurriculares, actos artísticos, compañerismo, etc.</p>

Recursos Humanos

Dimensiones	Evidencias
<p>Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y</p>	<p>Existen prácticas insuficientes al respecto. No existen evidencias de</p>

<p>paradocentes, educadoras y otros funcionarios, en relación con las competencias requeridas para implementar el PEI.</p>	<p>un sistema de contratación basado en un modelo de competencias laborales y tampoco un sistema de reclutamiento adecuado que permita una adecuada conformación de equipos de trabajo.</p>
<p>Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de Metas Individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales.</p>	<p>Existen evidencias al respecto, como reuniones de coordinación, planificación y observación del trabajo realizado por las educadoras y el personal administrativo.</p>

Recursos Financieros, Materiales y Tecnológicos

Dimensiones	Evidencias
<p>Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.</p>	<p>No existen prácticas al respecto y evidencias que lo certifiquen. Existe una despreocupación de la Corporación Educacional de Estación Central en este ámbito y solo actúan a petición de parte, cuando surge una emergencia.</p>
<p>Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros.</p>	<p>Efectivamente existen prácticas institucionalizadas mediante diversas auditorias, que en el caso de estudio, se han dejado de realizar durante el último tiempo. No hay evidencias de control y registro de estas en forma permanente, generando un posible riesgo de un mal uso de estos recursos financieros públicos disponibles.</p>

Procesos de Soporte y Servicios

Dimensiones	Evidencias
Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.	No existen prácticas al respecto y evidencias que lo certifiquen. Existe una despreocupación de la Corporación Educativa de Estación Central en este ámbito y solo actúan a petición de parte, cuando surge una emergencia. Como ejemplo, si un equipo de impresora sufre un desperfecto, no habría material didáctico para los alumnos.
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.	No existen evidencias al respecto, por lo cual, no existen prácticas que evidencien registros formales.

Proceso de Evaluación

Liderazgo

Visión Estratégica y Planificación.

Dimensiones	Evidencias
Existen prácticas de Planificación del Establecimiento.	Cada educadora de párvulos junto con la directora del jardín, planifican las diversas actividades en función de las necesidades de los niños y/o niñas, consistentes en planificar, controlar y evaluación. Las

	<p>planificaciones del establecimiento quedan sometidas a la supervisión de la directora del jardín infantil mediante el procedimiento del PEI, que abarca reuniones de equipos, la observación y consulta constante hacia a los apoderados. Unas de las prácticas más relevantes es la intervención de la directora respondiendo a casos a casos de situaciones de aprendizaje que no se adecuan o responden a las actividades previamente planificados.</p>
<p>Revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades.</p>	<p>Respecto de la revisión y actualización del PEI, de acuerdo a las necesidades de los niños y niñas, se puede decir que el actual PEI se encuentra inamovible sin cambios a su haber, debido a que si bien las necesidades han cambiado en el último tiempo, el establecimiento ha considerado el PEI como un argumento rígido para dar cumplimiento a lo planificado, por lo cual no se encuentra actualizado, no obstante se revisan algunos objetivos acotados, específicamente, actualizar anualmente el plan de gestión que posee el establecimiento, siendo esta, una mirada global que se encuentra enfocada en hacer siempre la diferencia que sea</p>

	<p>valorable por la comunidad, como un valor agregado en la gestión, resaltando que las metas y objetivos siempre se elaboran en función de la necesidad pedagógica, infraestructura o variadas mejoras.</p>
<p>Existen prácticas por parte de los líderes en asegurar, implementar y evaluar acciones de mejoramiento de acuerdo a los Objetivos y Metas Institucionales.</p>	<p>Efectivamente, se realiza un autoanálisis de las actividades que se realizan, verificadas a través de variadas reuniones de coordinación y supervisión, delegando responsables como líder en los equipos de trabajos.</p> <p>Una las practicas más relevantes, en el fomento de ideas que las educadoras deben plasmar en un libro denominado “cuaderno de planificación curricular”, donde las tías tienen que planificar y evaluar en función del PEI.</p>

Conducción y Guía.

Dimensiones	Evidencias
<p>Prácticas del Director y del Equipo Directivo que aseguran la coordinación y articulación de toda la comunidad educativa para favorecer el logro de los objetivos y del PEI.</p>	<p>Se constató que todos los años a las educadoras se les recuerda en que consiste el proyecto educativo, primero para linearlas a la gestión, segundo, el plan del aula debe estar ligado al PEI, es decir, nunca se va hacer algo que se desvíe de este, porque en base a esto, es lo que se</p>

	<p>trabaja y desarrolla, enfocado en el lineamiento JUNJI, que es de un solo foco.</p> <p>Las evidencias son las reuniones iniciales y semestrales que se recuerdan y/o refuerzan, repasándolos a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.</p>
<p>Existen prácticas para asegurar que el Director y el Equipo Directivo evalúen su desempeño.</p>	<p>Referente a la existencia de prácticas que permitan evaluar el desempeño de la directora y equipo directivo, la coordinadora de la red de jardines infantiles VTF es quien evalúa directamente a la directora porque no existe en el jardín infantil un equipo directivo. Actualmente existe una directora subrogante quien asume el rol en las ausencias de la directora titular.</p> <p>Al respecto, la gestión es netamente de la gestión de JUNJI. Entonces la evaluación se encuentra centrada en una <i>bitácora de supervisión</i> que refiere a la gestión global de la unidad educativa, es decir, infraestructura, recursos humanos, recursos educativos, buen trato, gestión con la comunidad, higiene y seguridad y, modelo de gestión de</p>

	<p>calidad; seguimiento al plan de mejoramiento.</p> <p>En segundo término, la evaluación se encuentra centrada en: Registros de Fortalezas y Oportunidades de Mejora, Acuerdos y Compromisos, Apreciación del Proceso de Supervisión, bajos los siguientes criterios:</p> <p>El desempeño hacia las educadoras se realiza de forma semestral, cuya base material es un cuaderno informal que se llama “Libro de Vida”, pero que se ha instaurado de forma regular por el área normativa, interpersonal con los pares y el técnico pedagógico, que se conforma con los ítems de felicitaciones y también tiene desaciertos de forma cronológica y en este caso ultimo versa el compromiso, objetivos, liderazgo, progreso, que asume las profesionales con dichas debilidades.</p>
--	--

Información y Análisis

Dimensiones	Evidencias
La Dirección vela por el clima institucional, promoviendo acciones de mejora y resolviendo oportuna y adecuadamente las situaciones que	Respecto de la promoción de acciones de convivencia de mejora entre pares y alumnos, se detectó que el año 2018 se realizó como

<p>afectan la convivencia entre los docentes, el personal del establecimiento, los padres y los alumnos.</p>	<p>primera vez, porque el reglamento interno que pide la Superintendencia de Educación, exige este tipo de promoción. Actualmente los padres conocen respecto de los protocolos de agresión, porque se socializa en las reuniones de apoderados y se envían a sus correos electrónicos.</p> <p>Sin embargo, se pudo detectar que no existe algún tipo de conflicto en el ambiente o clima de trabajo, no obstante, algunas pequeñas diferencias de tipo relacional laboral en determinadas actividades que son normales y propias dentro de un contexto de trabajo.</p>
<p>Existen sistemas de rendiciones de cuenta pública, efectuadas por la Dirección del establecimiento, a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual.</p>	<p>Lamentablemente, la directora del jardín y sala cuna no realiza una cuenta pública a los diversos estamentos de la comunidad escolar, para dar a conocer los resultados del aprendizaje y de las demás áreas del plan anual. Esta actividad no se realiza, porque en definitiva en todas las reuniones de semestres se informa los resultados y desarrollo de las actividades, pero eso lo hace cada educadora de párvulo y que es un tema exigido por la directora.</p> <p>Por lo tanto, se puede señalar que no se encuentra institucionalizada</p>

	<p>esta práctica, por lo cual, sería un aporte a la gestión del jardín infantil.</p> <p>De acuerdo a lo investigado, en el mismo sentido, tampoco existen actividades extra programáticas que se asocien a un centro de padre porque no lo existe, como para dar cuenta pública de rendición de recursos financieros.</p>
--	---

Desarrollo y relación con la encuesta.

En relación al estudio estadístico que se realizó mediante la encuesta para el liderazgo, referido a que se encuentra enfoca en la actualidad el tipo de liderazgo ejercido por la Directora del Jardín Infantil, resultó que el 50% de las encuestadas informó que su liderazgo se encuentra enfocado en los aprendizajes, dirigir la atención a asegurar los aprendizajes de los estudiantes, poniendo énfasis en el proceso como influencia y en lo contextual y contingente.

Lo anteriormente se condice con la pregunta relacionada, en el sentido que si los líderes del jardín infantil, persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento, resultando que el 100% de las encuestadas respondió de forma favorable con la palabra “siempre”.

Referida a la pregunta que mide de acuerdo a su experiencia, el tipo de liderazgo existente en el jardín infantil y que se busca como objetivo, las encuestadas respondieron que el 40% contestó con “todas las anteriores”, es decir, genera relaciones para fines sociales, busca un propósito y una dirección y, realiza actividades en grupos y equipos de trabajos. No obstante lo anterior, un marcado objetivo más notable corresponde al 60% que informa que el liderazgo

busca como objetivo, realizar mayormente actividades en grupos o equipos de trabajos.

En relación a la pregunta relacionada, si la directora del jardín, moviliza e influencia a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela, el 100% de las encuestadas respondió que siempre moviliza a esta actividad. Lo mismo sucede con la pregunta relacionada y el liderazgo escolar ejercido en el jardín infantil que contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar en la cual el 100% de las encuestadas respondió "siempre".

Respecto, de la pregunta referida, si "En el Liderazgo Escolar, las "Prácticas en el Aula" contribuye al mejoramiento del aprendizaje, entiéndase prácticas en el aula, a los estudiantes que aprenden de mejor forma cuando sus profesores tienen sólidas calificaciones formales, utilizan técnicas apropiadas y de calidad", el 90% de las encuestadas respondió que siempre se cumple esta condición y el 10% casi siempre se cumple, infiriendo que no existe mayor diferencia debido a que el delta producido no es más que una opinión dentro del parámetro normal esperado.

En función de la pregunta, si en el Liderazgo Escolar, las "Los Directivos del Jardín Infantil" contribuye al mejoramiento del aprendizaje. Entiéndase a Los Directivos, los que tienen efecto más directo con padres y apoderados, el 80% de las encuestadas respondieron que siempre se cumple esta condición y el 20% casi siempre.

Relacionado respecto a la pregunta, si el tipo de Liderazgo ejercido en el Jardín Infantil, al establecer rumbos de acción en que pone mayor énfasis y prácticas, el 60% de las encuestadas respondió que todas las anteriores, es decir, ayuda al grupo a desarrollar una comprensión compartida sobre las metas y

propósitos, ayuda al grupo a identificar capaz de llamar la atención y provocar una toma de decisiones efectiva, tener una perspectiva crítica con respecto a la escolarización y fomentar la aceptación de metas grupales.

No obstante lo anterior, el 20% señala marcadamente que la directora pone énfasis en ayuda al grupo a desarrollar una comprensión compartida sobre las metas y propósitos y tiene una perspectiva crítica con respecto a la escolarización fomentando la aceptación de metas grupales. En tanto un 10% señala que la directora solo posee una perspectiva crítica con respecto a la escolarización y fomentar la aceptación de metas grupales y otro 10% solo ayuda al grupo a identificar capaz de llamar la atención y provocar una toma de decisiones efectiva, lo cual se puede inferir, que esta condición en general, refuerza una gestión de liderazgo bastante positiva desde el punto de vista del objetivo del PEI.

Situados en la pregunta si el tipo de Liderazgo ejercido en el Jardín Infantil, en cuanto a desarrollar a las personas en qué pone énfasis y su práctica. De las encuestadas, un 30% observó que solo pone énfasis en la promoción de la efectividad, influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes claves de la organización y ofrece estímulos intelectuales. Otro 30% de las encuestadas enfoca su respuesta en solo la promoción de la efectividad, influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes claves de la organización. El 20% todas las anteriores, es decir, promoción de la efectividad, influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes claves de la organización, ofrecimiento de estímulos intelectual y entrega apoyo individualizado. Un 10% señala ninguna de las anteriores y, el otro 10% señaló que solo pone énfasis en promoción de la efectividad, influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes claves de la organización y entrega apoyo individualizado.

En cuanto a la pregunta que guarda relación a si el Liderazgo Directivo, como es ejercido y distribuido, de los encuestados el 40% observó que es ejercido estableciendo modelos y una clara guía para el crecimiento y la acción y consolidando la percepción del equipo educativo. No obstante el 30% señaló que este es ejercido y distribuido solo observando el desarrollo de las personas en base al ejemplo a seguir y el otro 30% es encuentra observando todas las anteriores, es decir, el desarrollo de las personas en base al ejemplo a seguir, estableciendo modelos y una clara guía para el crecimiento y la acción y consolidando la percepción del equipo educativo.

Considerando la pregunta que señala: En cuanto al liderazgo docente, este en que se caracteriza, el 70% de los encuestados señaló todas las anteriores, es decir, es más variado en formas y funciones, representa a la escuela en la toma de decisiones, estimula el crecimiento profesional de sus colegios y defiende la labor desarrollada por los profesores, el 30% restante señaló que se cumple esta condición solo en el caso que estimula el crecimiento profesional de sus colegios y defiende la labor desarrollada por los profesores.

En relación a la pregunta que señala, si el Liderazgo ejercido por la Directora del Jardín Infantil, influencia a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias por un bien común. El 50% de las encuestadas señaló que siempre se da esta condición, un 20% casi siempre, otro 20% frecuentemente y un 10% a veces, infiriendo la existencia de un nota positiva al respecto.

Situados en la pregunta que señala, en el contexto de Escuela Eficaces, ¿Qué elementos más característicos son parte de la Autonomía y Gestión Local?, el 50% de los encuestados contestó que esta condición se da en todas las anteriores, es decir, estabilidad de las educadoras, organización y articulación curricular e instructiva, altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos y

reconocimiento del éxito académico y el control sistemático del progreso y logros de los alumnos, un 20% solo se concreta en altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos y reconocimiento del éxito académico, otro 20% organización y articulación curricular e instructiva, solo un 10% en organización y articulación curricular e instructiva, altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos y reconocimiento del éxito académico.

Referido al liderazgo instructivo, en el contexto de las escuelas eficaces, cuales son los elementos más característicos, un 33,3% de los encuestados señaló que todas las anteriores, es decir, apoyo y colaboración entre escuelas y familia, orden y disciplina, colaboración y relaciones de colegialidad entre el profesorado y desarrollo continuo del personal docente, el otro 33,3% solo se realiza en el apoyo y colaboración entre escuelas y familia, el 22,2% se ejecuta en el apoyo y colaboración entre escuelas y familia, orden y disciplina, colaboración y relaciones de colegialidad entre el profesorado y el 11.1% solo apoyo y colaboración entre escuelas y familia, orden y disciplina.

Referida a la pregunta que señala, considerando el Liderazgo Organizacional como la habilidad del líder para orientar el trayecto a seguir mediante la estimulación, la creatividad, orientación, influencia, animar, a la consecución de objetivos y satisfacción de las necesidades de la organización educativa. Señale que características posee el Liderazgo de este Jardín Infantil. El 40% señaló que se cumple la condición en todas las anteriores, es decir, se observa la existencia de planes, un procedimiento estandarizado, formalización y firmeza organizacional. El 30% observó solo la formalización y firmeza organizacional, un 10% observa la existencia de planes y un procedimiento estandarizado, otro 10% firmeza organizacional y otro 10% solo la existencia de planes.

Respecto de la pregunta que señala: Considerando el Liderazgo Transformacional como el proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación, que produce cambios significativos en la organización y en las personas que la conforman. Señale que características posee el Liderazgo de este Jardín Infantil. el 50% de las personas encuestadas observaron que esta condición se cumple en todas las anteriores, es decir, aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona que posee herramientas para ganar dinero, hay una estimulación intelectual hacia el trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras del proceso que crea conveniente, se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la entidad educativa, se hace partícipe al trabajador del éxito de la entidad educativa, hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo , se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo y hay voluntad de arriesgarse.

En tanto, el 20% señaló que se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la entidad educativa y hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo. Un 10% señaló que solo existe una aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona que posee una herramienta para ganar dinero y otro 10% que señaló que se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo.

En función de la siguiente pregunta de la encuesta realizada: Considerando el Liderazgo Transformacional seleccione algunas características del tipo de liderazgo que posee la Directora del Jardín Infantil, el 40% observó todas las anteriores, es decir, el liderazgo que posee la directora del jardín corresponde a **Carisma**. Entusiasta, inspira confianza e identificación con la organización. **Visión**, capacidad de formular una misión que involucre a todos los miembros del jardín, **consideración individual**, atiende a las diferencias personales y a las necesidades diversas, **estimulación intelectual**, empoderar a sus profesores y

desarrollar sus propias habilidades, capacidad de motivar, es decir, potenciar las habilidades y proporciona apoyo emocional e intelectual. **Tolerancia psicológica**, usa el sentido del humor para indicar errores y resolver conflictos, construye liderazgo compartido, **cultura de participación**, crea las condiciones de colaboración, **trabaja en equipo**, produce sinergia para obtener mejores resultados estimulando al equipo, tiempo y recursos a la formación continua, es decir, cree en el crecimiento personal y profesional. **Papel simbólico**, es decir, representa a la institución y organización, por ejemplo trabajo duro y honesto.

El 20% de los encuestados señaló que solo existe, trabaja en equipo, produce sinergia para obtener mejores resultados estimulando al equipo, otro 20% señaló que solo capacidad de motivar, es decir, potenciar las habilidades y proporciona apoyo emocional e intelectual, un 10% señaló trabaja en equipo, produce sinergia para obtener mejores resultados estimulando al equipo y, tiempo y recursos a la formación continua, es decir, cree en el crecimiento personal y profesional y otro 10% consideración individual, atiende a las diferencias personales y a las necesidades diversas.

En relación a la pregunta que señala: Que considerando las destrezas de un líder juegan un papel importante en el logro de las metas personales y objetivos propuestos para el equipo o grupo que se lidera, en función a la forma de afrontar problemas, fracasos y capacidad de superarlo. Señale que tipo de destrezas posee el liderazgo de este Jardín Infantil. El 50% de las encuestadas señaló todas las anteriores, es decir, encaran el cambio y los retos con flexibilidad, buscan mejorar los resultados y delegan responsabilidades. El 30% indicó que buscan mejorar los resultados y delegan responsabilidades, un 10% delegan responsabilidades y un 10% encaran el cambio y los retos con flexibilidad y, buscan mejorar los resultados.

En referencia a la pregunta que indica: Considerando las destrezas que "Encaran el cambio y los retos con flexibilidad". Señale que tipo de destrezas posee el liderazgo de este Jardín Infantil. El 50% de las encuestadas señaló todas las anteriores, es decir, fomentan la creatividad, crean oportunidades y, se actualizan y adaptan. El 30% indicó que solo fomentan la creatividad, un 10% que fomentan la creatividad y crean oportunidades y, otro 10% ninguna de las anteriores.

En referencia a la pregunta que señala: Considerando las destrezas que "Buscan Mejorar Los Resultados". Señale que tipo de destrezas posee el liderazgo de este Jardín Infantil. El 50% solo indicó que la directora solo promueve cambios y asumen riesgos, el 20% todas las anteriores, es decir, promueven cambios y asumen riesgos, desarrollan empatía y construyen excelentes relaciones interpersonales. Otro 20% indicó que esta condición solo se cumple en promover cambios y asumir riesgos y, construyen excelentes relaciones interpersonales y un 10%, promueven cambios y asumen riesgos y, desarrollan empatía.

En relación a la pregunta que: Considerando las destrezas que "Delegan Responsabilidades". Señale que tipo de destrezas posee el liderazgo de este Jardín Infantil. El 70% de las encuestadas indicó todas las anteriores, es decir, incentivan la confianza de los miembros de su equipo, crean imágenes positivas e inspiran y mantienen una actitud constante de aprendizaje, saben escuchar, desarrollan conocimientos. En tanto, el 20% solo indicó que mantienen una actitud constante de aprendizaje, saben escuchar, desarrollan conocimientos y un 10% incentivan la confianza de los miembros de su equipo y crean imágenes positivas e inspiran.

Relacionado a la pregunta que señala: Considerando las habilidades de un Líder". Señale: ¿Donde se ubica el liderazgo de este Jardín Infantil?. El 20%

señaló que la condición se cumple en todas las anteriores, es decir, es un liderazgo sensato, se ocupa de alcanzar metas y compromisos establecidos, junto a su equipo de trabajo y es formador de voluntades y forjador de motivación. En tanto el 80% de las encuestadas señaló que se ocupa de alcanzar metas y compromisos establecidos, junto a su equipo de trabajo.

En referencia a la pregunta que señala: Considerando las habilidades de un Líder". Señale que tipo de habilidades posee su líder de este Jardín Infantil, el 40% de las encuestadas señaló que todas las anteriores, es decir, **iniciación**, facilitar y saber aceptar nuevas ideas y prácticas, **representación**, actuar como representante de un grupo y manifestar interés, **interacción**, entre el líder y su grupo para el intercambio de ideas, **integración**, hacer un ambiente agradable, reducir conflictos, generar oportunidades. Un 20% observa que solo existe **representación**, actuar como representante de un grupo y manifestar interés. Otro 20% solo refiere a la **iniciación**, facilitar y saber aceptar nuevas ideas y prácticas, un 10% solo se enfoca en la **interacción**, entre el líder y su grupo para el intercambio de ideas y un 10% solo **iniciación**, facilitar y saber aceptar nuevas ideas y prácticas, **representación** y, actuar como representante de un grupo y manifestar interés.

Respecto de la siguiente pregunta que señala: Considerando las habilidades de un Líder". Señale que OTRO tipo de habilidades posee su líder de este Jardín Infantil. Solo el 10% indicó todas las anteriores, es decir, **organización**, es decir, consiste en crear trabajo bien estructurado para ser ejecutado por un grupo, **negociación**, es decir, fomentar la toma de decisiones y la libre expresión, respetando las otras opiniones, **comunicación**, es decir, resolver malos entendidos, conversaciones asertivas, escucha, opina y soluciona y **producción**, es decir, fija niveles de esfuerzo y cumplimiento de metas en común con su grupo.

El resto queda distribuido en un 30% que solo señala **organización**, es decir, consiste en crear trabajo bien estructurado para ser ejecutado por un grupo y **producción**, es decir, fija niveles de esfuerzo y cumplimiento de metas en común con su grupo. Un 20% **comunicación**, es decir, resolver malos entendidos, conversaciones asertivas, escucha, opina y soluciona y **producción**, es decir, fija niveles de esfuerzo y cumplimiento de metas en común con su grupo, un 20% solo **negociación**, es decir, fomentar la toma de decisiones y la libre expresión, respetando las otras opiniones y otro 20% **comunicación**, es decir, resolver malos entendidos, conversaciones asertivas, escucha, opina y soluciona.

En referencia a la pregunta que señala: Considerando como estilo de liderazgo educativo, el "Instruccional", centrado en apoyar a los profesores en el aula, supervisarlos y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza, que requiere fuerte preparación pedagógica. Señale las características más comunes que posee su líder de este Jardín Infantil. El 44,4% señaló todas las anteriores, es decir, esta condición se cumple en que define la misión y establece metas escolares que enfatizan los logros en los alumnos, gestiona y articula el curriculum, es decir, promueve la calidad, supervisa, evalúa la instrucción, promueve un clima de aprendizaje académico y establece expectativas y estándares elevados y desarrolla un ambiente de apoyo al trabajo, creando una cultura de ambiente seguro y ordenado. Un 22,2% señaló que esta condición solo se cumple en la definición de la misión y establece metas escolares que enfatizan los logros en los alumnos y desarrolla un ambiente de apoyo al trabajo, creando una cultura de ambiente seguro y ordenado. Otro 22,2% señala que, solo promueve un clima de aprendizaje académico y establece expectativas y estándares elevados. En tanto un 11,1% solamente gestiona y articula el curriculum, es decir, promueve la calidad, supervisa, evalúa la instrucción.

En relación a la pregunta que señala: Desde el marco para la buena dirección, señale de qué tipo de Dirección se ocupa la Directora del Jardín Infantil, el 60% señaló todas las anteriores, es decir, realiza gestión, ocupándose de la complejidad de la organización y liderazgo, se ocupa de los cambios. El restante 40% solo se enfoca en el liderazgo que se ocupa de los cambios.

Proceso de Evaluación Gestión Curricular

Organización Curricular

Dimensiones	Evidencias
Existen prácticas que articulan el Marco Curricular, Plan de Estudio, Plan Anual, PEI y Calendarización.	Si efectivamente existen prácticas y evidencias al respecto. Se encuentra en forma estructurada el desarrollo y ejecución del PEI como una forma de desarrollo, sin embargo, no se evidenció un calendario y/o programa de trabajo de forma administrativa, sin embargo, se suple con las planificaciones que se realizan en el aula por cada profesional y supervisada por la directora.
Existe coherencia entre ciclos y niveles en la práctica y el progreso de los Objetivos de aprendizajes o Aprendizajes esperados, según corresponda.	Si efectivamente existe coherencia, respecto de objetivos de aprendizajes y aquellos esperados, sin embargo, no existen evidencias que reafirmen tal condición, porque la evaluación expost no existe, debido a que estas evidencias se hacen observables en el nivel de pre

	kínder que no lo posee este establecimiento.
--	--

Preparación de la Enseñanza

Dimensiones	Evidencias
Prácticas que aseguren la articulación y coherencia de los diseños de enseñanza con los Programas de Estudio y el PEI.	Existen evidencias de esta articulación, mediante la coordinación que realiza la directora con sus educadoras al inicio de cada ciclo escolar, reforzadas por la JUNJI, mediante un diseño de capacitación y actualización de los procesos de estudios.
Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes sean pertinentes y coherentes a las necesidades de los estudiantes.	Efectivamente existen evidencias al respecto, mediante las necesidades de educación reales de los educandos, es decir, el aprendizaje esperado se encuentra en función de que el niño es dueño de su propio aprendizaje y es el modelo que prima al respecto por sobre la integración.
Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	Si efectivamente existen evidencias, porque los procedimientos JUNJI sumados a los que por la auto gestión de la directora han sido validados por la comunidad educativa, han permitido enfrentar la enseñanza con estrategias enfocados en el resultado, apoyado por actividades de competencias

	personales artísticas de los niños, sello especial del jardín infantil.
--	---

Acción Docente en el Aula

Dimensiones	Evidencias
Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	Las únicas evidencias es la que realiza la directora en forma directa mediante la observación y reuniones con las educadoras.
Existen prácticas para asegurar que los docentes mantengan altas expectativas sobre el aprendizaje y desarrollo de todos sus estudiantes.	Las únicas evidencias es la que realiza la directora en forma directa mediante la observación y reuniones con las educadoras. A esto se suman, las reuniones de apoderados y la fiscalización de la JUNJI y la SUPEREDUC.
Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los estudiantes y en función de los diseños de enseñanza.	Efectivamente, los espacios educativos son adecuados, sin embargo, tiene mucho que mejorar en infraestructura si se encuentra pensado un sello de tipo artístico.

Evaluación de la Implementación Curricular

Dimensiones	Evidencias
Prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.	Efectivamente, existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales y es en base a la

	<p>reflexión y los logros de los niveles. Se hace a nivel general y semestral con las educadoras para verificar el cumplimiento de las actividades, porque ellas también deben tener metas y logros a alcanzar. Las educadoras tienen un plan de aula que van figurando todos los aprendizajes esperados de que ellas quieren lograr pero siempre y cuando en el interés de los niños. Se podría decir que son estándares que como jardín infantil se quieren lograr y todo tiene que ir en base al PEI, es decir, bajo la norma de que los niños pueden lograr como la autonomía que es lo que se trabaja mucho más, sometido siempre a las bases curriculares, más que los conocimientos muchos más académicos.</p>
<p>Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos cursos, establecidos en el Marco Curricular.</p>	<p>Efectivamente, existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios, respecto de las falencias y mejorar que se deben tener dentro de un contexto PEI como jardín infantil y como aula también.</p>
<p>Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</p>	<p>Efectivamente, existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios, respecto de las falencias y mejorar</p>

	que se deben tener dentro de un contexto PEI como jardín infantil y como aula también.
--	--

Análisis de los Resultados del Diagnóstico

Identificación de los aspectos de la gestión que presentan la mayor y menor valoración, agrupadas por áreas del Modelo de Gestión Escolar de Calidad.

DIMENSIONES	MAYOR VALORACIÓN	MENOR VALORACIÓN
Liderazgo	Ejercicio de un correcto liderazgo Organizacional por parte de la Directora del Jardín Infantil.	Requiere mejorar la interacción, entre el líder y su grupo para el intercambio de ideas. Iniciación, facilitar y saber aceptar nuevas ideas y prácticas, representación y, actuar como representante de un grupo y manifestar interés. Debe mejorar la organización, es decir, consiste en crear trabajo bien estructurado para ser ejecutado por un grupo, negociación, es decir, fomentar la toma de decisiones y la libre expresión, respetando las otras opiniones, comunicación, es decir,

		<p>resolver malos entendidos, conversaciones asertivas, escucha, opina y soluciona y producción, es decir, fija niveles de esfuerzo y cumplimiento de metas en común con su grupo.</p> <p>No obstante del liderazgo organizacional que posee, cuenta con un liderazgo autocrático.</p>
Recursos Humanos	Capacidad de manejo de grupo y en situaciones de conflictos. Énfasis en la autogestión educacional.	Sistema de contratación y reclutamiento deficiente.
Gestión Curricular	Se encuentra desarrollando y cumpliendo el PEI, con énfasis en la autonomía e individualidad educativa.	<p>El PEI se encuentra desactualizado y requiere permanentemente una reforma y actualización. Se observa una amplia libertad de la directora en dejar a las educadoras planificar las actividades con poca supervisión de la enseñanza y poco énfasis en los resultados esperados. No existe una medición concreta de lo planificado con lo ejecutado.</p> <p>Falta una mayor conexión con otros establecimientos</p>

		<p>educacionales para una mejora continua y ponerse en la realidad actual de la educación.</p> <p>Se podría tener un mejor provecho el compartir información con otras realidades escolares.</p>
Convivencia Escolar	Alta incidencia en el desarrollo y comunicación con la comunidad educativa y comunidad social. El sello artístico y participación de los padres ponen de relieve una sana administración y crecimiento de correctas relaciones en el clima escolar.	Solo se encuentra enfocado en el sello artístico, pudiendo considerar otras variables que den opciones a los niños a elegir para desarrollar otras competencias. Ejemplo, dibujo, deporte, ecología, medio ambiente, tecnología, etc.

Identificar los puntos de coincidencia y discrepancia entre los actores, respecto de su valoración de la gestión.

DIMENSIONES	COINCIDENCIA	DISCREPANCIAS
Liderazgo	<p>+ El liderazgo ejercido debe ser potenciado y adaptado con apoyo de la JUNJI y la SUPEREDUC.</p> <p>+ Falta de herramientas administrativas para una adecuada gestión educativa.</p>	+ De no conseguir un cambio en el liderazgo, debe ser cambiado.

<p>Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Sistema de contratación y reclutamiento deficiente. + Existe cierta rigidez en la forma de manejar el recurso humano. + Solamente la experiencia en el área ha sido relevante para administrar un jardín de tipo vulnerable. + Falta mayor capacitación de las profesionales y ampliar la planta de ellas. + Establecer una hoja de vida funcionaria y un sistema de carrera adecuado de los jardines VTF. 	<ul style="list-style-type: none"> + El sistema de contratación considerando las licencias médicas debe ser erradicado. + Mantener el sistema de evaluación funcionaria.
<p>Gestión Curricular</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Debe existir una evaluación del PEI. + Las planificaciones de las actividades de las educadoras deben ser fiscalizadas. + Medir lo planificado con lo ejecutado. + Debe existir una visión Holística de la educación. 	<ul style="list-style-type: none"> + El enfoque de la productividad educacional debe ser amplio.
<p>Convivencia Escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Se encuentra encaminado hacia un 	<ul style="list-style-type: none"> + Logro de objetivos a largo plazo.

	<p>correcto enfoque de jardines vulnerables.</p> <p>+ Abre la posibilidad de lograr mayores y mejores resultados con el apoyo e involucramiento de los padres.</p>	
--	--	--

**Elaboración de un Plan Estratégico para el Jardín Infantil
Estación Alegría**

Identificación de los elementos “críticos” y formulación de “Líneas de Acción”

DIMENSIONES	ELEMENTOS CRÍTICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN
Liderazgo	+ Desconocimiento de las formas como administrar y gestionar un establecimiento educacional.	+ Separar la administración escolar de la gestión administrativa. + Proponer una jefatura para el área de administración y una jefatura para el área educativa, en función del principio de especialidad.
Recursos Humanos	+ Sistema de contratación y reclutamiento deficiente. + La experiencia en al área ha sido relevante para	+ Generar un sistema de contratación de personal, basado en un sistema de competencias laborales.

	<p>administrar un jardín de tipo vulnerable.</p>	<p>+ Generar una hoja de vida funcionaria ordenada con un correcto sistema de calificación anual.</p> <p>+ Generar un sistema de capacitación adecuado al sistema educativo, fortaleciendo la educación continua de las profesionales con énfasis en la carrera funcionaria.</p>
Gestión Curricular	<p>+ Respeto del PEI.</p> <p>+ Fiscalización de las planificaciones de las actividades de las educadoras.</p>	<p>+ Debe ser urgentemente actualizado y reformado con la incorporación de nuevas ideas y correlacionadas a una nueva estructura organizacional.</p> <p>+ Debe ser de forma permanente, midiendo lo planificado con lo efectivamente ejecutado.</p>
Convivencia Escolar	<p>+ Tasas de conflictos.</p>	<p>+ Disminución de tasas de conflictos, mediante un programa que involucre a toda la comunidad educativa.</p> <p>+ Crear equipos de alerta a nuevos escenarios de conflictos a nivel local,</p>

		comunal, nacional.	regional	y
--	--	-----------------------	----------	---

Formulación del Plan de Mejoramiento de la Gestión Escolar.

DIMENSIONES	LÍNEAS DE ACCIÓN	COMUNICACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	DEL ADECUACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO AL PLAN ANUAL
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> + Separar la administración escolar de la gestión administrativa. + Proponer una jefatura para el área de administración y una jefatura para el área educativa, en función del principio de especialidad. 	<ul style="list-style-type: none"> + Será comunicada mediante un proceso de alineación y reuniones de ejecución. Se hará necesario un decreto y reglamento que lo informe de manera formal. + Los responsables serán la directora del jardín con apoyo de JUNJI y la SUPEREDUC. + Los recursos que se emplearán, serán mediante un ajuste a los recursos financieros de menores gastos innecesarios y 	<ul style="list-style-type: none"> + Los tiempos de esperas son de 1 año.

		reducción del pago de licencias médicas.	
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> + Generar un sistema de contratación de personal, basado en un sistema de competencias laborales. + Generar una hoja de vida funcionaria ordenada con un correcto sistema de calificación anual. + Generar un sistema de capacitación adecuado al sistema educativo, fortaleciendo la educación continua de las profesionales con énfasis en la carrera funcionaria. 	<ul style="list-style-type: none"> + Será comunicada mediante un decreto y reglamento que lo informe de manera formal del área de los recursos humanos de la Corporación Educacional Municipal de Estación Central. + Los responsables de esta acción será el departamento de recursos humanos de la Corporación Educacional Municipal de Estación Central. + Los recursos que se emplearán, serán mediante un ajuste a los recursos financieros de menores gastos innecesarios y 	+ Los tiempos de esperas son de 1 año.

		reducción del pago de licencias médicas.	
Gestión Curricular	<p>+ PEI debe ser urgentemente actualizado y reformado con la incorporación de nuevas ideas y correlacionadas a una nueva estructura organizacional.</p> <p>+ Debe ser de forma permanente, midiendo lo planificado con lo efectivamente ejecutado.</p>	<p>+ Será comunicada mediante una reunión de equipo de la Directora, JUNJI y SUPEREDUC.</p> <p>+ Los responsables de esta acción será la Directora del Jardín.</p> <p>+ Los recursos que se emplearán, serán mediante un ajuste a los recursos financieros de menores gastos innecesarios y reducción del pago de licencias médicas.</p>	+ Los tiempos de esperas son de 6 meses a 1 año.
Convivencia Escolar	+ Disminución de tasas de conflictos, mediante un programa que involucre a toda la comunidad educativa.	+ Será comunicada mediante una reunión de equipo de la Directora del Jardín Infantil y socializada	+ Los tiempos de esperas son de 6 meses a 1 año.

	<p>+ Crear equipos de alerta a nuevos escenarios de conflictos a nivel local, comunal, regional y nacional.</p>	<p>mediante reuniones con los apoderados.</p> <p>+ Los responsables de esta acción será la Directora con el equipo directivo del Jardín.</p> <p>+ Los recursos que se emplearán, serán mediante un ajuste a los recursos financieros de menores gastos innecesarios y reducción del pago de licencias médicas.</p>	
--	---	--	--

ANEXOS

30/4/2019

Liderazgo de la Gestión Educativa - Jardín Infantil y Sala Cuna VTF - Estación Alegría.

Liderazgo de la Gestión Educativa - Jardín Infantil y Sala Cuna VTF - Estación Alegría.

*Obligatorio

1. Dirección de correo electrónico *

2. Considerando las habilidades de un Líder". Señale donde se ubica el liderazgo de este Jardín Infantil.

Marca solo un óvalo.

- A) Es Sensato
- B) Se ocupa de alcanzar metas y compromisos establecidos, junto a su equipo de trabajo.
- C) Es formador de voluntades y forjador de motivación.
- Todas Las Anteriores.
- Ninguna de las Anteriores.
- A y B
- A y C
- B y C
- Otros: _____

3. En cuanto al Liderazgo Directivo, este es ejercido y distribuido observando: *

Marca solo un óvalo.

- A) El desarrollo de las personas en base al ejemplo a seguir.
- B) Estableciendo modelos y una clara guía para el crecimiento y la acción.
- C) Consolida la percepción del equipo educativo.
- Solo A y B
- Solo A y C
- Solo B y C
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores.
- Otros: _____

4. En el contexto de Escuela Eficaces, que elementos más característicos son parte de la Autonomía y Gestión Local.

Marca solo un óvalo.

- A) Estabilidad de las Educadoras.
- B) Organización y Articulación Curricular e Instructiva.
- C) Altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos y reconocimiento del éxito académico.
- D) Control sistemático del progreso y logros de los alumnos.
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores.
- Solo A y B
- Solo A y C
- Solo A y D
- Solo B y C
- Solo B y D
- Solo Solo C y D
- Otros: _____

5. El tipo de Liderazgo ejercido en el Jardín Infantil, en cuanto a desarrollar a las personas pone énfasis y su practica en la: *

Marca solo un óvalo.

- A) Promoción de la efectividad influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes claves de la organización.
- B) Ofrecimiento del estímulo intelectual.
- C) Entrega apoyo individualizado.
- Ninguna de las anteriores.
- Todas las anteriores.
- Solo A y B
- Solo A y C
- Solo B y C
- Otros: _____

6. La Directora del Jardín, moviliza e influencia a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca
- Otros: _____

7. En cuanto al Liderazgo Docente, este se caracteriza por: **Marca solo un óvalo.*

- A) Es más variado en formas y funciones.
- B) Representa a la escuela en la toma de decisiones.
- C) Estimular el crecimiento profesional de sus colegas.
- D) Defender la labor desarrollada por los profesores.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.
- A y B
- A y C
- A y D
- B y C
- B y D
- C y D
- Otros: _____

8. Considerando el Liderazgo Transformacional seleccione alguna características del tipo de liderazgo que posee la Directora del Jardín Infantil.*Marca solo un óvalo.*

- A) Carisma. Entusiasta, inspira confianza e identificación con la organización.
- B) Visión. Capacidad de formular una misión que involucre a todos los miembros del Jardín.
- C) Consideración Individual. Atiende a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- D) Estimulación Intelectual. Empoderar a sus profesores y desarrollar sus propias habilidades.
- E) Capacidad de Motivar. Potenciar las habilidades y proporciona apoyo emocional e intelectual.
- F) Tolerancia Psicológica. Usa el sentido del humor para indicar errores y resolver conflictos.
- G) Construye Liderazgo Compartido. Cultura de participación, crea las condiciones de colaboración.
- H) Trabaja en Equipo. Produce Sinergia para obtener mejores resultados estimulando al equipo.
- I) Tiempo y recursos a la formación continua. Cree en el crecimiento personal y profesional.
- J) Papel Simbólico. Representa a la Institución y Organización. Es ejemplo trabajo duro y honesto.
- Todas las Anteriores.
- Ninguna de las Anteriores.
- Señale aquí si considera más de 1 opción.
- Otros: _____

9. Considerando las habilidades de un Líder". Señale que tipo de habilidades posee su líder de este Jardín Infantil.

Marca solo un óvalo.

- A) Iniciación. Facilitar y saber aceptar nuevas ideas y prácticas.
- B) Representación. Actuar como representante de un grupo y manifestar interés.
- C) Interacción. Entre el líder y su grupo para el intercambio de ideas.
- D) Integración. Hacer un ambiente agradable, reducir conflictos, generar oportunidades.
- Todas las Anteriores.
- Ninguna de las Anteriores.
- A y B
- A y C
- A y D
- B y C
- B y D
- C y D
- Otros: _____

10. En el Liderazgo Escolar, las "Los Directivos del Jardín Infantil" contribuye al mejoramiento del aprendizaje. Entiéndase a Los Directivos, los que tienen efecto más directo con padres y apoderados. *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca
- Otros: _____

11. Cree usted que el Liderazgo Escolar ejercido en el Jardín contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar. *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca
- Otros: _____

12. El Líder o Líderes del Jardín Infantil, persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. **Marca solo un óvalo.*

- Siempre
- Casi siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca
- Otros: _____

13. Considerando las destrezas que "Buscan Mejorar Los Resultados", Señale que tipo de destrezas posee el liderazgo de este Jardín Infantil.*Marca solo un óvalo.*

- A) Promueven Cambios y Asumen Riesgos.
- B) Desarrollan Empatía.
- C) Construyen Excelentes Relaciones Interpersonales.
- Todas Las Anteriores.
- Ninguna de las Anteriores.
- A y B
- A y C
- B y C
- Otros: _____

14. Considerando las destrezas que "Delegan Responsabilidades". Señale que tipo de destrezas posee el liderazgo de este Jardín Infantil.*Marca solo un óvalo.*

- A) Incentivan la confianza en los miembros de su equipo.
- B) Crean Imágenes Positivas e Inspiran.
- C) Mantienen una actitud constante de Aprendizaje, saben escuchar, desarrollan conocimientos.
- Todas Las Anteriores.
- Ninguna de las Anteriores.
- A y B
- A y C
- B y C
- Otros: _____

15. El tipo de Liderazgo ejercido en el Jardín Infantil, al establecer rumbos de acción pone mayor énfasis y practica en: *

Marca solo un óvalo.

- A) Ayudar al grupo a desarrollar una comprensión compartida sobre las metas y propósitos.
- B) Ayudar al grupo a identificar nuevas oportunidades para la escuela.
- C) Realizar una comunicación capaz de llamar la atención y provocar una toma de decisiones efectiva.
- D) Tener una perspectiva crítica con respecto a la escolarización.
- E) Fomentar la aceptación de metas grupales.
- Todas las anteriores.
- Ninguna de las anteriores.
- Solo A y B
- Solo A y C
- Solo A y D
- Solo A y E
- Señala Otra Relación que usted crea.
- Otros: _____

16. De acuerdo a su experiencia, el tipo de liderazgo existente en el Jardín Infantil busca como objetivo: *

Marca solo un óvalo.

- A) Generar relaciones para fines sociales.
- B) Buscar un propósito y una dirección.
- C) Realizar actividades en grupos o equipos de Trabajos.
- D) Todas las anteriores.
- E) Ninguna de las Anteriores.
- Otros: _____

17. Desde el marco para la buena dirección, señale de que tipo de Dirección se ocupa la Directora del Jardín Infantil.

Marca solo un óvalo.

- A) Gestión. Se ocupa de la complejidad de la organización.
- B) Liderazgo. Se ocupa de los cambios.
- Todas las Anteriores.
- Ninguna de las Anteriores.
- Otros: _____

18. En la actualidad el tipo de Liderazgo ejercido por la Directora del Jardín Infantil se encuentra centrado exclusivamente en: *

Marca solo un óvalo.

- A) Los Aprendizajes.
- B) Dirigir la atención a asegurar los aprendizajes de los estudiantes.
- C) Énfasis en el proceso como influencia.
- D) Énfasis en lo contextual y contingente.
- E) Todas las anteriores.
- Otros: _____

19. Considerando el Liderazgo Transformacional como el proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación, que produce cambios significativos en la organización y en las personas que la conforman. Señale que características posee el Liderazgo de este Jardín Infantil.

Marca solo un óvalo.

- A) Aproximación personal al trabajador, es decir, el trabajador es una persona que una herramienta para ganar dinero.
- B) Hay una estimulación intelectual hacia el trabajador, invitándole a que aporte sus ideas y las mejoras del proceso que crea convenientes.
- C) Se motiva e inspira al trabajador en sus funciones dentro de la entidad educativa.
- D) Se hace partícipe al trabajador del éxito de la entidad educativa.
- E) Hay fe en los trabajadores y en el trabajo en equipo.
- F) Se dedica al crecimiento a largo plazo más que en los resultados a corto plazo.
- G) Hay Voluntad de Arriesgarse.
- Todas Las Anteriores.
- Ninguna de las Anteriores.
- Señale mas de 1 Letras.
- Otros: _____

20. En el Liderazgo Escolar, las "Prácticas en el Aula" contribuye al mejoramiento del aprendizaje. Entiéndase practicas en el aula, a los estudiantes que aprenden de mejor forma cuando sus profesores tienen sólidas calificaciones formales, utilizan técnicas apropiadas y de calidad. *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca
- Otros: _____

21. **El Liderazgo ejercido por la Directora del Jardín Infantil, influencia a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias por un bien común. ***

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Casi siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Casi nunca
- Nunca
- Otros: _____

22. **Considerando el Liderazgo Organizacional como la habilidad del líder para orientar el trayecto a seguir mediante la estimulación, la creatividad, orientación, influencia, animar, la consecución de objetivos y satisfacción de las necesidades de la organización educativa. Señale que características posee el Liderazgo de este Jardín Infantil.**

Marca solo un óvalo.

- A) La existencia de planes.
- B) Un Procedimiento Estandarizado.
- C) Formalización.
- D) Firmeza Organizacional.
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores.
- Solo A y B
- Solo A y C
- Solo A y D
- Solo B y C
- Solo B y D
- Solo Solo C y D
- Otros: _____

23. **Considerando que las destrezas de un líder juegan un papel importante en el logro de las metas personales y objetivos propuestos para el equipo o grupo que se lidera, en función a la forma de afrontar problemas, fracasos y capacidad de superarlo, Señale que tipo de destrezas posee el liderazgo de este Jardín Infantil.**

Marca solo un óvalo.

- A) Encaran el cambio y los retos con flexibilidad.
- B) Buscan Mejorar Los Resultados.
- C) Delegan Responsabilidades.
- Todas Las Anteriores.
- Ninguna de las Anteriores.
- A y B
- A y C
- B y C
- Otros: _____

24. Considerando como estilo de liderazgo educativo, el "Instruccional", Centrado en apoyar a los profesores en el aula, supervisarlos y señalar ciertas prácticas y métodos de enseñanza, que requiere fuerte preparación pedagógica. Señale las características más comunes que posee su líder de este Jardín Infantil.

Marca solo un óvalo.

- A) Define la misión y establece metas escolares que enfatizan los logros en los alumnos.
- B) Gestiona y articula el currículum. Promueve la calidad, supervisa, evalúa la instrucción.
- C) Promueve un clima de aprendizaje académico y establece expectativas y estándares elevados.
- D) Desarrolla un ambiente de apoyo al trabajo, creando una cultura de ambiente seguro y ordenado.
- Todas las Anteriores.
- Ninguna de las Anteriores.
- A y B
- A y C
- A y D
- B y C
- B y D
- C y D
- Otros: _____

25. En el contexto de Escuela Eficaces, que elementos más característicos son parte del Liderazgo Instructivo.

Marca solo un óvalo.

- A) Apoyo y Colaboración Entre Escuelas y Familia.
- B) Orden y Disciplina.
- C) Colaboración y Relaciones de Colegialidad entre el Profesorado.
- D) Desarrollo Continuo del Personal Docente.
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores.
- Solo A y B
- Solo A y C
- Solo A y D
- Solo B y C
- Solo B y D
- Solo Solo C y D
- Otros: _____

26. Considerando las habilidades de un Líder". Señale que OTRO tipo de habilidades posee su líder de este Jardín Infantil.

Marca solo un óvalo.

- A) Organización. Consiste en crear un trabajo bien estructurado para ser ejecutado por un grupo.
- B) Negociación. Fomentar la toma de decisión y la libre expresión, respetando las otras opiniones.
- C) Comunicación. Resolver malos entendidos, conversaciones asertivas, escucha, opina y soluciona.
- D) Producción. Fija niveles de esfuerzo y cumplimiento de metas en común con su grupo.
- Todas las Anteriores.
- Ninguna de las Anteriores.
- A y B
- A y C
- A y D
- B y C
- B y D
- C y D
- Otros: _____

27. Considerando las destrezas que "Encaran el cambio y los retos con flexibilidad". Señale que tipo de destrezas posee el liderazgo de este Jardín Infantil.

Marca solo un óvalo.

- A) Fomentan las Creatividad.
- B) Crean Oportunidades.
- C) Se actualizan y Adaptan.
- Todas Las Anteriores.
- Ninguna de las Anteriores.
- A y B
- A y C
- B y C
- Otros: _____

Una copia de tus respuestas se enviará por correo electrónico a la dirección que proporcionaste

190.54.78/VALIDAR_USUARIO/ X aec: Lectura Recomendada X Remite Antecedentes: Mag. Educ. X

https://mail.google.com/mail/u/0/#search/a.arayaguerra%40hotmail.com/KtbxLxgGFRbLWmqXcFpFWspHssxbVhGBV

Gmail a.arayaguerra@hotmail.com

Redactar

- Recibidos
- Destacados
- Postpuestos
- Enviados
- Borradores
- Todos

ELIAS +

No hay chats recientes
Iniciar uno nuevo

Remite Antecedentes: Mag. Educación. MAGISTER UMC EDUCACIÓN x

ELIAS PEÑAILLO <eliaspenaillocarrasco@gmail.com> para a.arayaguerra

vie., 15 mar. 9:10

Estimada Angie Araya.

Junto con el saludarle, esperando que usted se encuentre bien, vengo en remitir el 90% de los documentos para realizar el trabajo de Grado 2.

Solamente estoy a la espera de la carta de la Universidad.

Muchas Gracias.

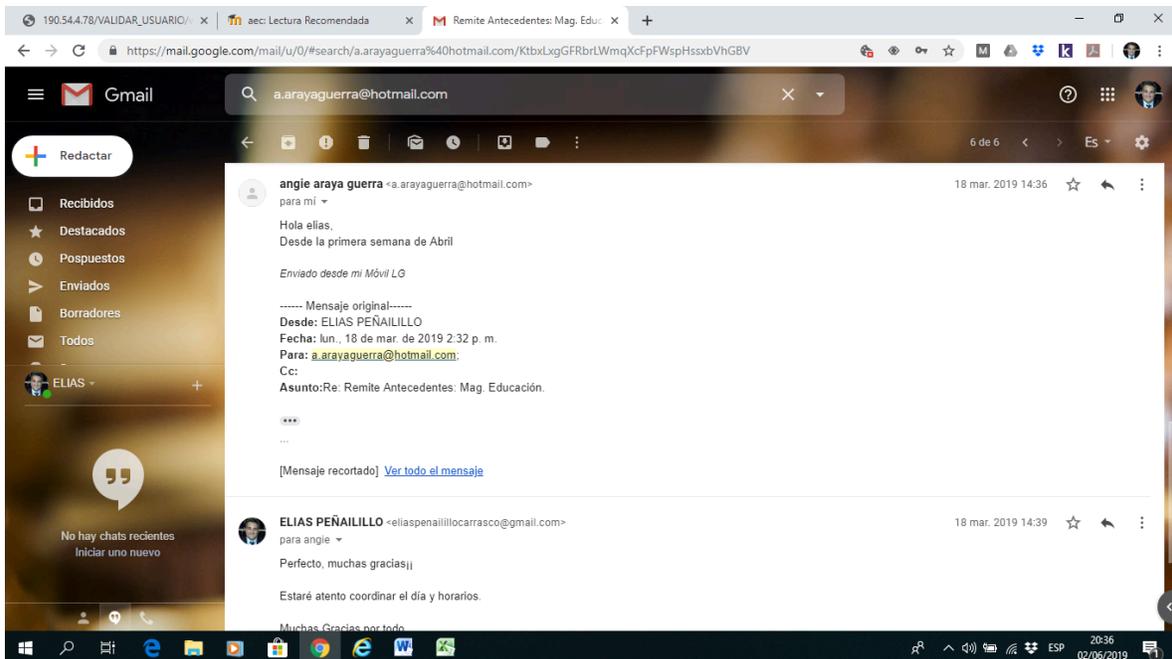
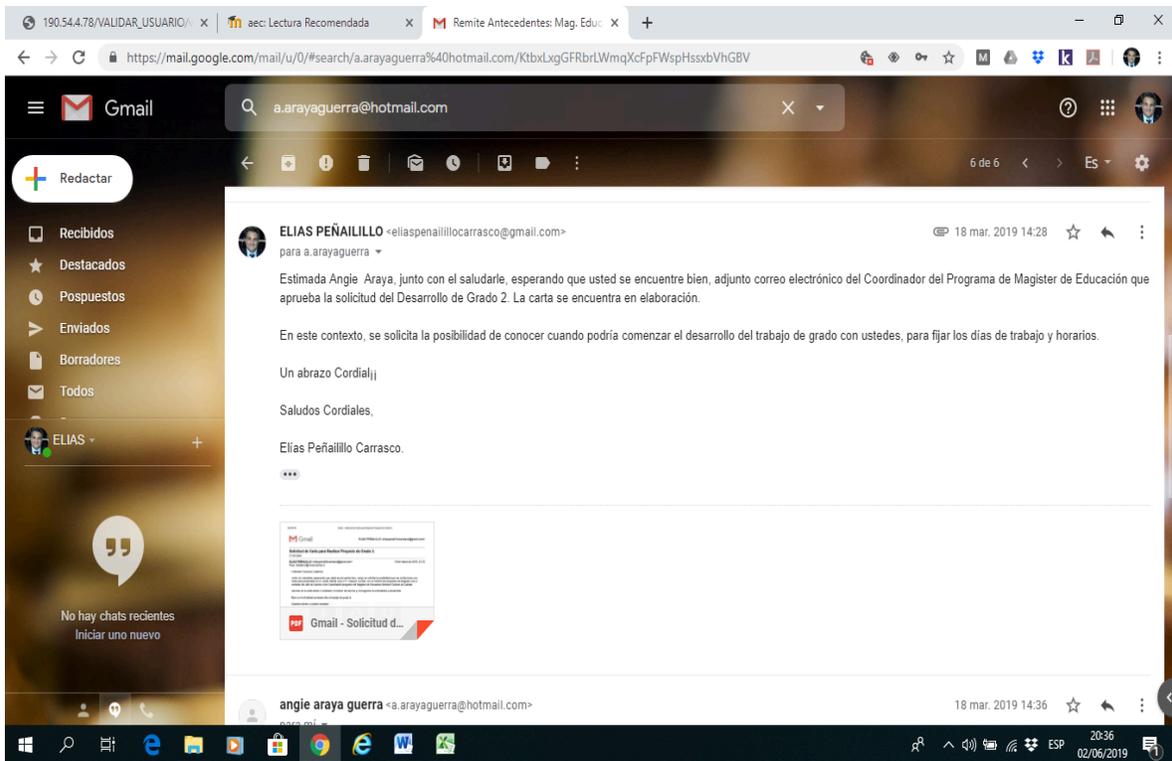
Saludos Cordiales,

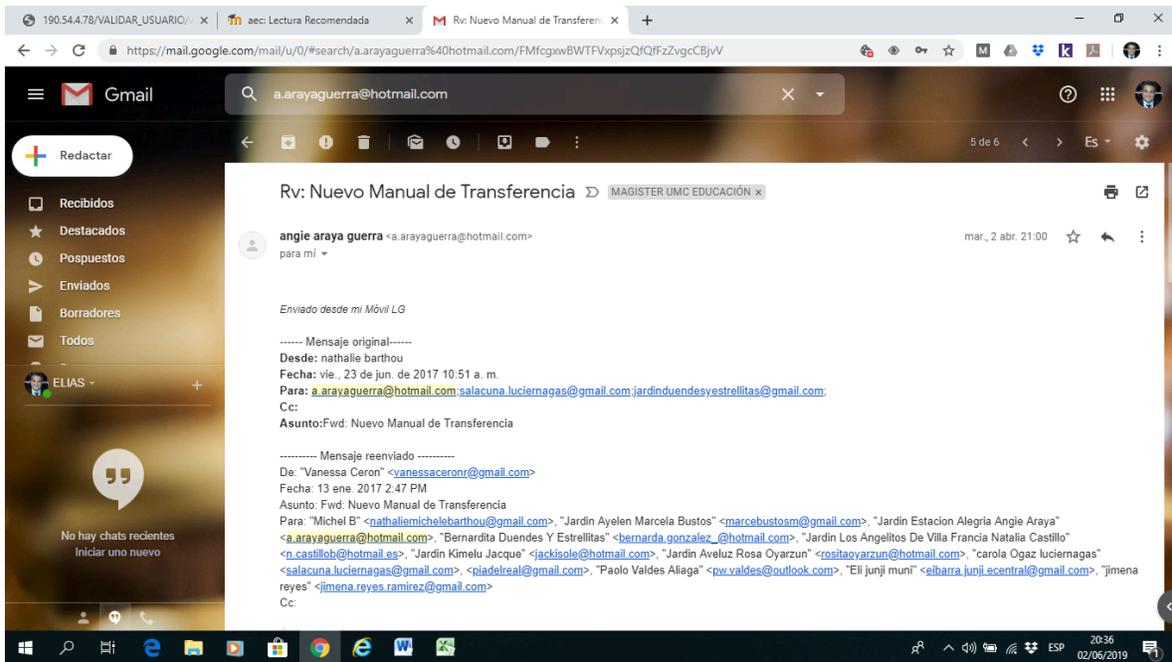
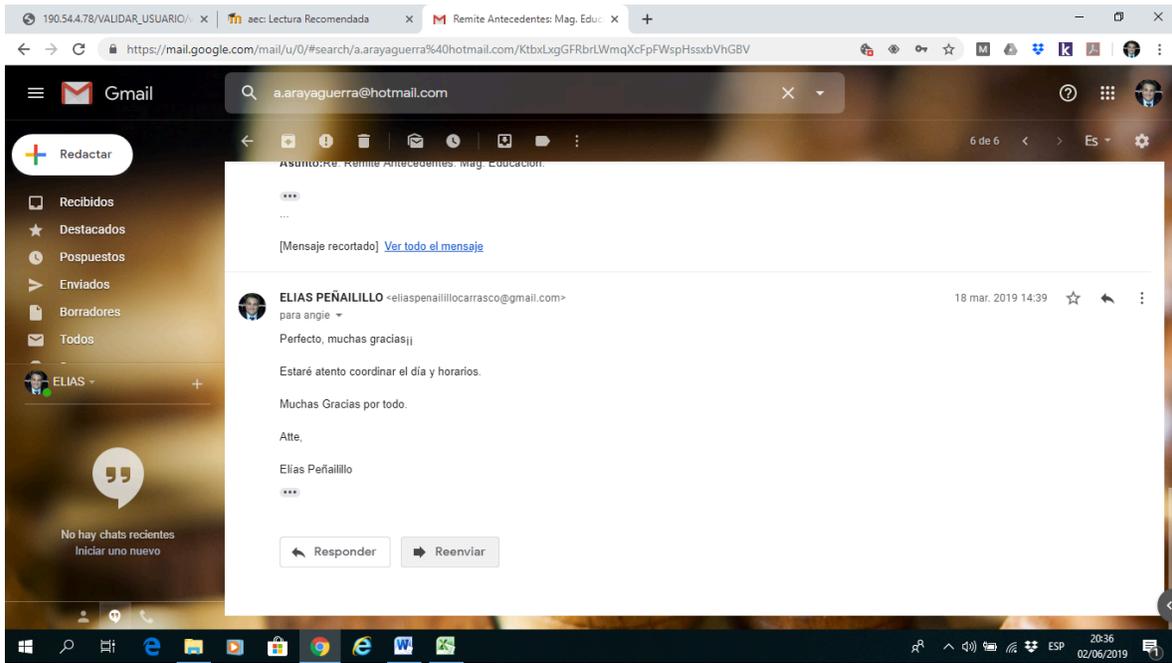
...

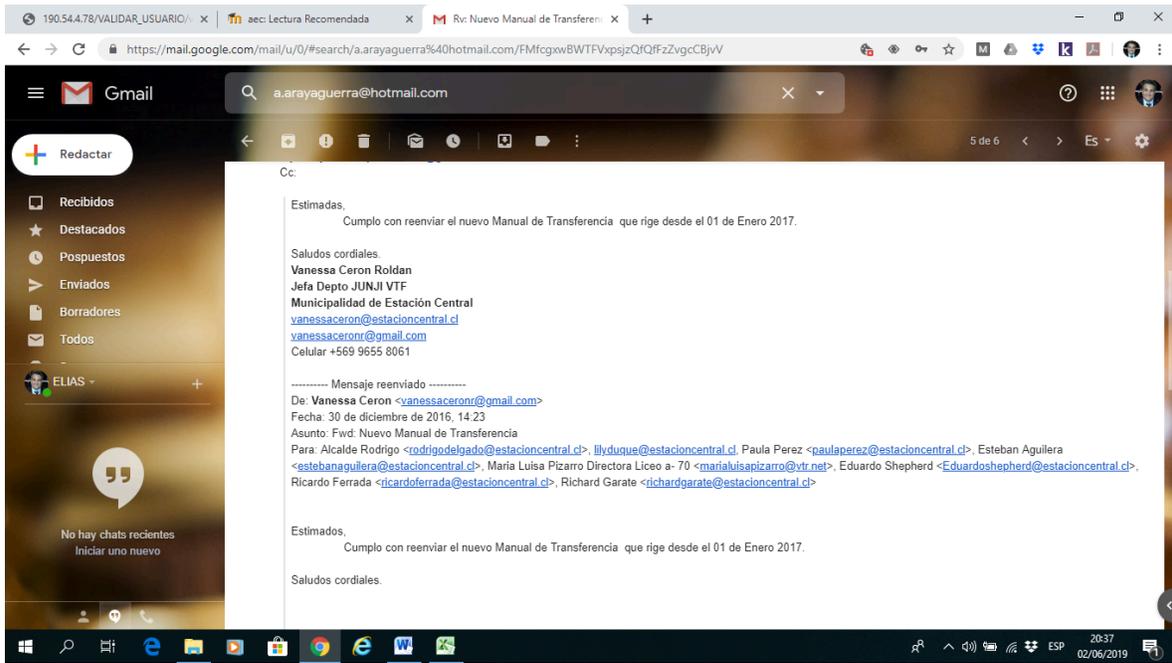


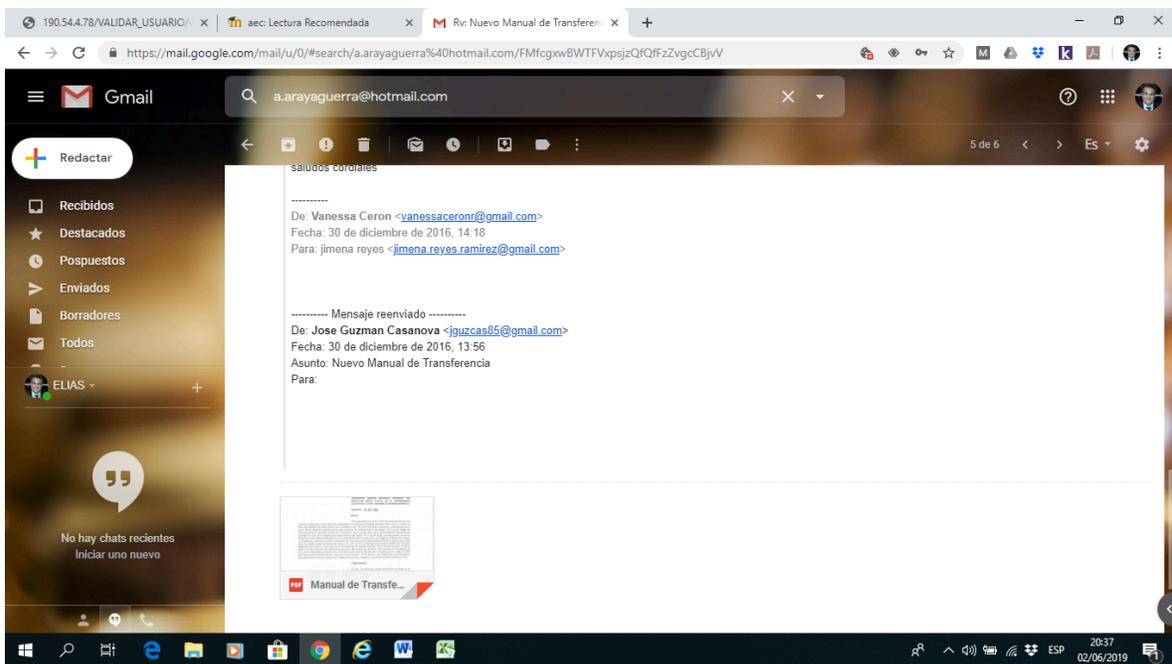
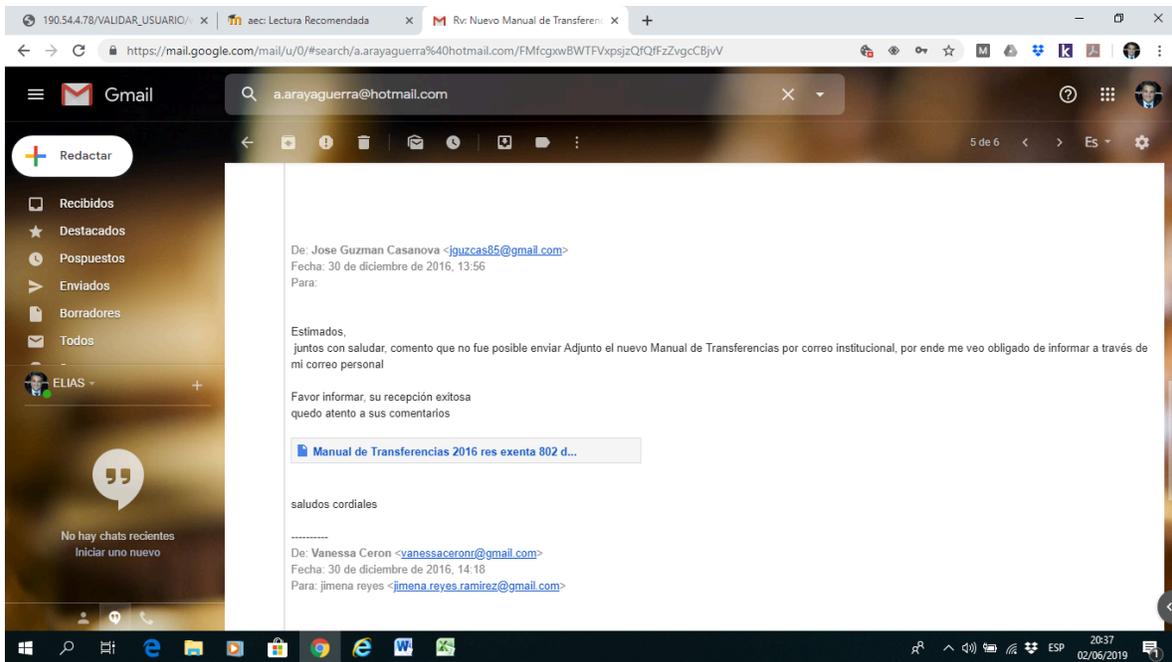
ELIAS PEÑAILLO eliaspenaillocarrasco@gmail.com

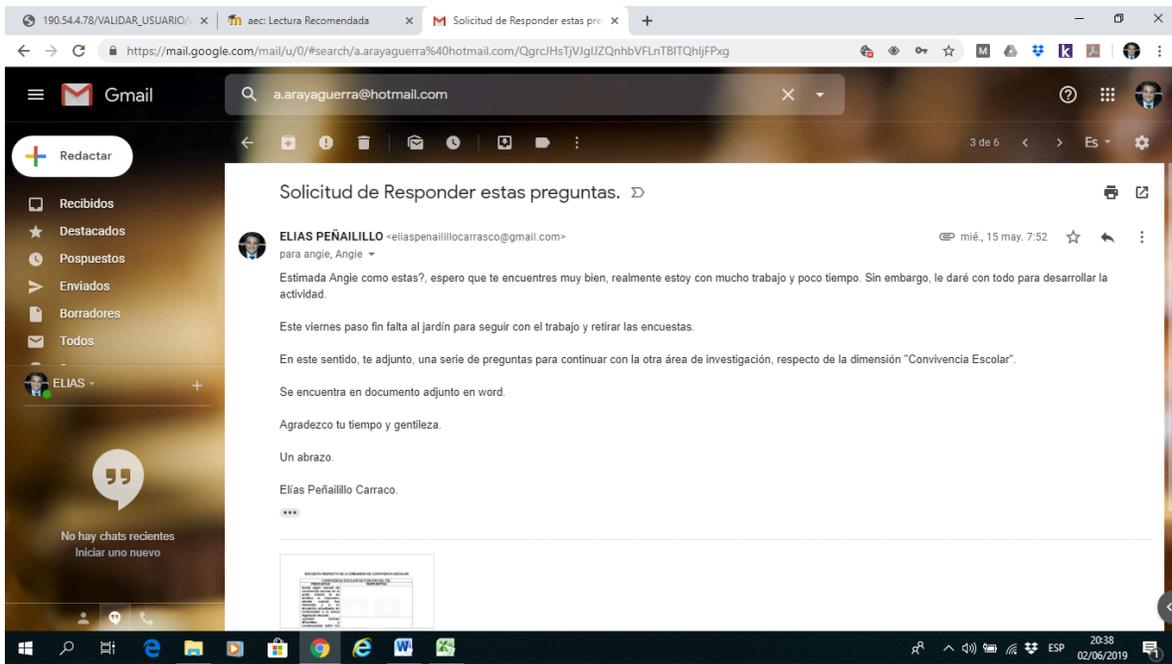
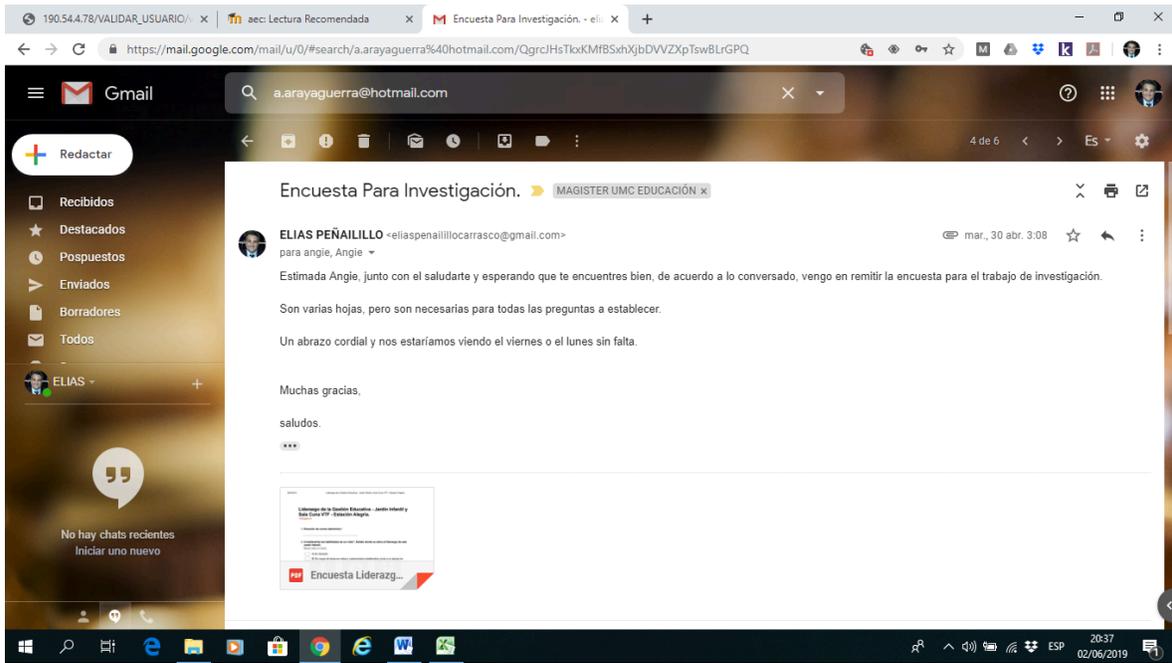
20:34
02/06/2019

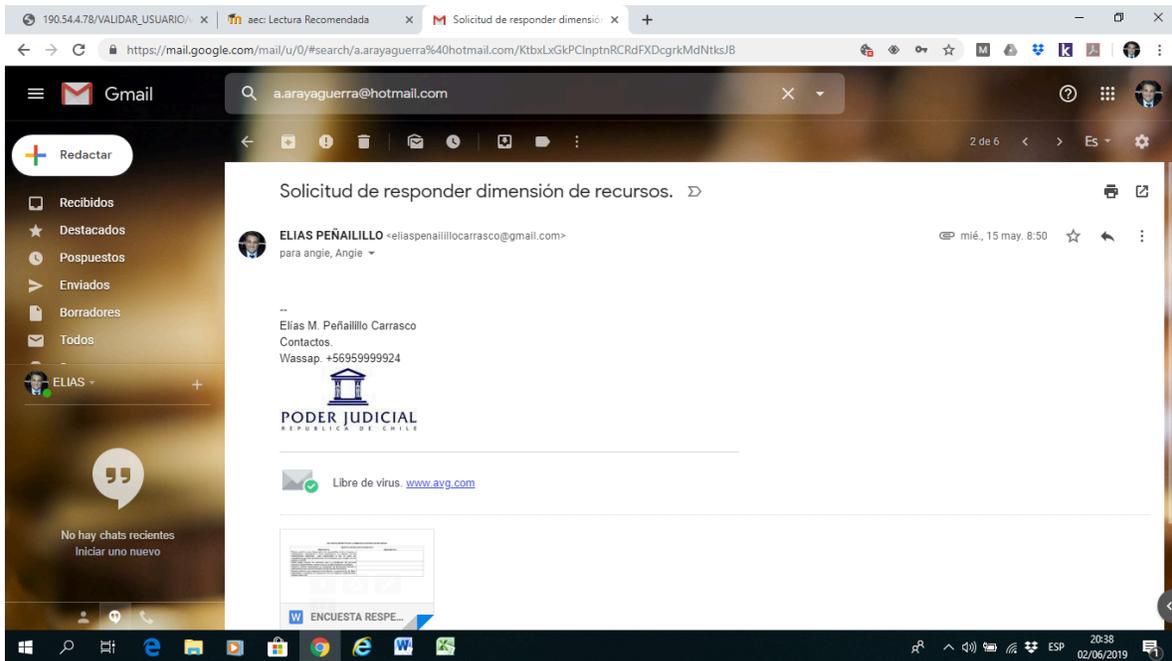


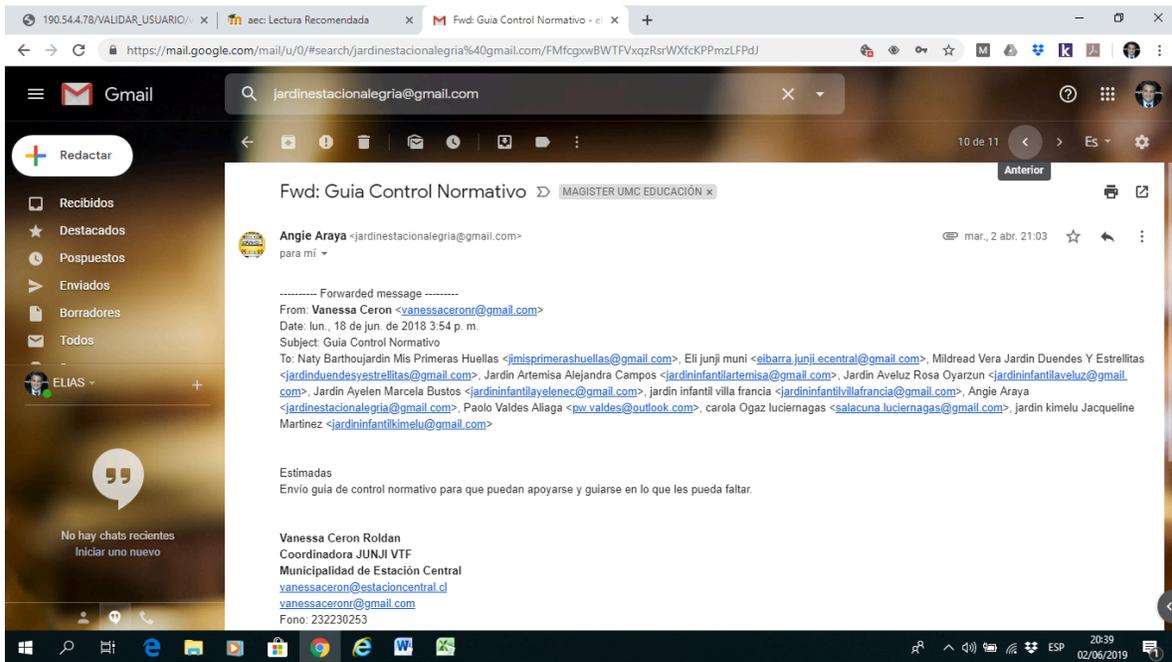
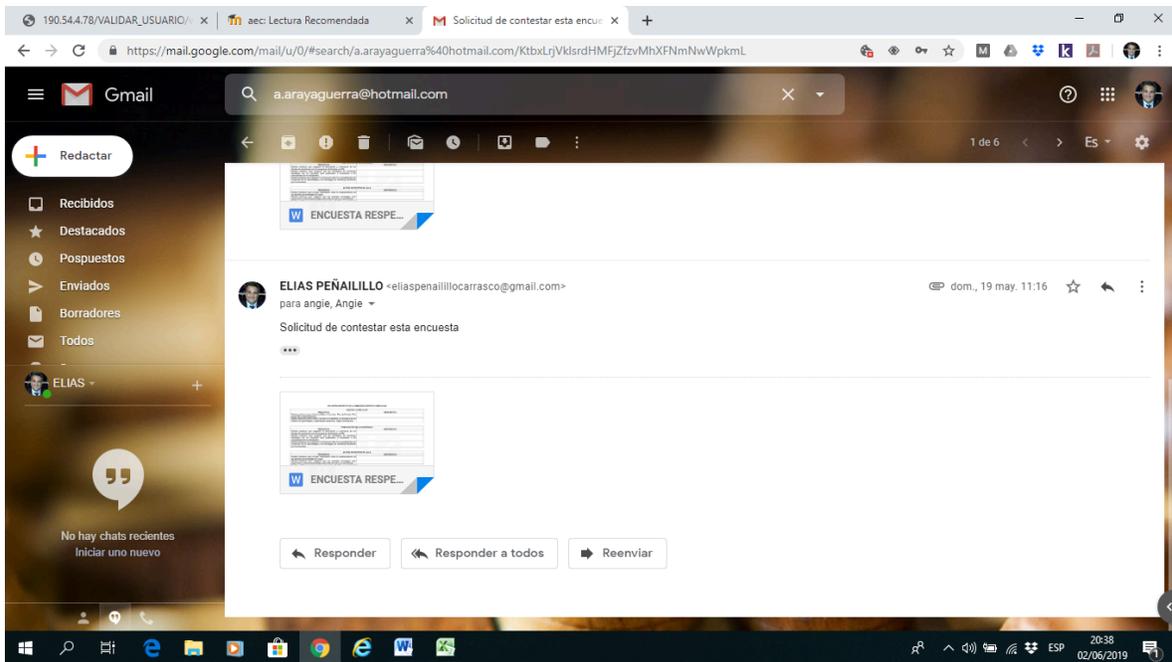














ELIAS PEÑAILILLO <eliaspenaililocarrasco@gmail.com>

Solicitud de Carta para Realizar Proyecto de Grado 2.

3 mensajes

ELIAS PEÑAILILLO <eliaspenaililocarrasco@gmail.com>

15 de marzo de 2019, 21:03

Para: fcalderon@umcervantes.cl

Estimado Francisco Calderon.

Junto con saludarle, esperando que usted se encuentre bien, vengo en solicitar la posibilidad que me confeccione una carta para presentarla en el: Jardín Infantil Junji VTF Estacion Central, con el nombre del programa de Magister con el contacto del Jefe de Carrera o del Coordinador programa del Magister de Educacion Mencion Gestion de Calidad.

Ademas en la carta deben ir señalado el nombre del alumno y cronograma de actividades a desarrollar.

Esto con la finalidad se desarrollar el trabajo de grado 2.

Quedare atento a vuestro contacto.

Saludos Cordiales.

Elias Peñailillo.
14.548.123-6

+56959999924.

Francisco Calderón Pujadas <fcalderon@umcervantes.cl>

18 de marzo de 2019, 13:53

Para: victor.veloso@profe.umcervantes.cl, Tutoría académica <tutoracademico1.umc@gmail.com>

Cc: eliaspenaililocarrasco@gmail.com

Estimado Alan Veloso.

Junto con saludar, le comento que Elias Peñailillo Carrasco, estudiante del magister MEGC. Solicitó a la Dirección de Magister y Postítulo a Distancia, la posibilidad de elaborar el Trabajo de Grado 2 en un jardín infantil JUNJI.

Solicitud que es aceptada.

Agradecido su buena disposición en el acompañamiento del estudiante.

Atte.

Francisco Calderón Pujadas
Coordinador Académico MyP

----- Mensaje reenviado -----

Asunto: Solicitud de Carta para Realizar Proyecto de Grado 2.

Fecha: Fri, 15 Mar 2019 21:03:02 -0300

De: ELIAS PEÑAILILLO <eliaspenaililocarrasco@gmail.com>

Para: fcalderon@umcervantes.cl

[El texto citado está oculto]

ELIAS PEÑAILILLO <eliaspenaililocarrasco@gmail.com>

18 de marzo de 2019, 15:55

Para: Francisco Calderón Pujadas <fcalderon@umcervantes.cl>

Cc: victor.veloso@profe.umcervantes.cl, Tutoría académica <tutoracademico1.umc@gmail.com>

Acuso recibo.

Muchas Gracias;jj

[El texto citado está oculto]

—
Eliás M. Peñailillo Carrasco

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=7902e30076&view=pt&search=all&permthid=thread-a%3Ar-3282832606092717517&simpl=msg-a%3Ar1904...> 1/2

2/6/2018

Gmail - Solicitud de Carta para Realizar Proyecto de Grado 2.

Contactos.
Wassap. +56959999924


<https://mail.google.com/mail/u/0?ik=7902e30076&view=pt&search=all&permthid=thread-a%3Ar-3282832808092717517&simpl=msg-a%3Ar1994...> 2/2

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Guía Infantil.com. (febrero 05, 2018). Pedagogía Reggio Emilia para niños o cómo aprender mediante la observación. mayo 24, 2019, de Borja, Q. Sitio web: <https://www.guiainfantil.com/articulos/educacion/escuela-colegio/pedagogia-reggio-emilia-para-ninos-o-como-aprender-mediante-la-observacion/>
- ✓ RUDOLF, S.. (marzo 11, 2018). Pedagogía Waldorf. mayo 24, 2019, de Colegio Rudolf Steiner Sitio web: <http://www.colegiorudolfsteiner.cl/por-que-elegirnos/pedagogia-waldorf/>
- ✓ Fundación Argentina María Montessori. (marzo 11-2018). El método Montessori. mayo 24, 2019, de Fundación Argentina María Montessori Sitio web: <https://www.fundacionmontessori.org/metodo-montessori.htm>
- ✓ Constitución Políticas de la República de Chile de 1980.
- ✓ Ley Orgánica Constitucional de Educación NI 18.962, 1990 (LOCE);
- ✓ Estatuto de los profesionales de la Educación y su Reglamento, Ley N 19.070, 1991 párrafo 111 sobre participación, Art. 14, 15 y párrafo IV sobre autonomía y responsabilidad profesional Art. 16.
- ✓ Resolución Exenta N° 015/00694 que aprueba norma técnica de equipamiento y mobiliario para Jardines.
- ✓ Resolución Exenta N° 194 del 26 de marzo de 2018 que modifica y complementa la resolución exenta 694 del 23 de octubre de 2015.
- ✓ Circular normativa para Establecimientos de Educación Parvularia, resolución exenta N° 0381 de fecha 19 de mayo 2017.
- ✓ Decreto N°128 que reglamenta los requisitos de adquisición, mantención y pérdida de la Autorización de Funcionamiento en establecimientos de Educación Parvularia.