



Trabajo final para obtener el grado de magister en Educación Mención Curriculum y Evaluación basado en competencias.

**DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LAS AREAS
FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS, LIDERAZGO
PEDAGOGICO, GESTION CURRICULAR Y GESTION DE
RECURSOS DE LA SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL PETETIN,
COMUNA DE VILLA ALEGRE, REGION DEL MAULE**

Candidato a magister: Ana Cecilia Fuentes Cifuentes

Tutor disciplinar: Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Tutor metodológico: Dra. Rocío Riffo San Martín

Santiago de Chile, 2024

Índice

Índice	2
Resumen	3
Objetivo General.....	4
Introducción.....	5
Diseño y aplicación de la encuesta.....	6
Ficha de validación.....	8
Marco teórico.....	11
Presentación del instrumento.....	17
Análisis de los resultados.....	35
Propuesta de mejora.....	39
Conclusión.....	43
Bibliografía.....	44

Estimados:

El contenido de este trabajo describe la problemática observada en un establecimiento educativo, y que se busca solucionar a través de un Plan de mejora. Para ello se utiliza una encuesta de evaluación diagnóstica la cual arroja las fortalezas y debilidades de la gestión de la unidad educativa, para luego establecer y definir acciones para la mejora y fortalecimiento de la gestión. Con la elaboración de este trabajo se busca mejorar debilidades y problemáticas presentes en la gestión. Entre ellas se observa, fortalecer la utilización de diferentes metodologías de enseñanza que promuevan la innovación pedagógica permitiendo que los aprendizajes de los niños y niñas sean más significativos, de acuerdo a sus intereses y características personales. Mejorar la reflexión del equipo educativo para generar los cambios necesarios, mayor estudio de referentes curriculares por parte del equipo, para actualizar sus conocimientos. Fortalecer el liderazgo pedagógico promoviendo encuentros CAUE y CAA más interactivos, compartiendo y retroalimentando proyectos y nuevas experiencias de aprendizaje de cada equipo y nivel educativo. Mayor sistematización en planificación del desempeño de las funcionarias. Falta un poco más de análisis, reflexión y retroalimentación del contenido de las planificaciones por parte del equipo pedagógico. Falta fortalecer un plan de trabajo que nos permita llevar a cabo la inclusión en nuestros párvulos, para NEE, por no contar con apoyos y acompañamiento de educadores diferenciales, terapeutas ocupacionales, para realizar trabajo colaborativo con ellos, y con las familias que lo necesitan. Por último, se observa la escasez de material educativo por parte de la institución, lo que dificulta nuestro quehacer diario.

Objetivo General:

Fortalecer la gestión del establecimiento a través de la generación de un PME, a partir de un diagnóstico participativo y en los resultados obtenidos.

Este trabajo se lleva a cabo a través de la aplicación de una encuesta a la gestión de la unidad educativa, que contiene una escala evaluativa, donde se definen los distintos niveles de calidad de la práctica.

Esta encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos.

Esta encuesta nos arrojó un resultado, del cual se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo, desde ahí se visualizan las áreas más descendidas y las más fortalecidas, para realizar una reflexión junto al equipo educativo, y replantear nuestra gestión a través de la creación un Plan de Mejoramiento educativo.

Las propuestas de mejora más relevantes por área de gestión serían:

- ❖ Fortalecimiento de instancias de estudio sobre sus conocimientos, saber conocer, saber hacer, saber ser, a través de los diferentes referentes curriculares a disposición.
- ❖ Fortalecimiento de espacios de autoevaluación participativa, toma de decisiones y mejora continua.
- ❖ Gestionar evaluación de desempeño del equipo, de acuerdo, a las normas institucionales.

4.Introducción:

El propósito de este trabajo es dar a conocer la importancia y relevancia de mantenerse en permanente reflexión, autoevaluación y mejora continua de la gestión de una unidad educativa, para ofrecer una educación de calidad a nuestros párvulos y estudiantes.

El tema que abordaremos busca la mejora de la gestión en nuestro jardín infantil y sala cuna en sus áreas más descendidas, a través de un Plan de Mejoramiento.

Se busca abordar la relevancia que tiene que los docentes, educadoras de párvulos, técnicos en atención en educación parvularia, se mantengan en permanente formación continua, actualizando conocimientos, en relación a los diferentes referentes curriculares, a los énfasis curriculares, esto permitirá abordar el proceso enseñanza aprendizaje de mejor manera, ofreciendo experiencias de aprendizaje diversificadas, de acuerdo a las características e intereses de los niños y niñas, en colaboración con la familia, considerándolas y valorándolas como primeros formadores de sus hijos, a través de espacios y recursos diversificados, ambientes bien tratantes, y nutritivos.

Para ello es muy importante contar con un liderazgo transformacional, que motive, que oriente, que guie, con entusiasmo a los funcionarios y funcionarias.

Se busca reencantar a las funcionarias ya que la falta de herramientas para abordar, por ejemplo, trabajo con niños y niñas en condición TEA, sus desregulaciones emocionales, frustra, es por ello que se busca estrategias de estudio, de capacitación, en la búsqueda de redes de apoyo que nos acompañen en este sentido, para nosotras y las familias que también se sienten frustradas y cansadas por no contar a veces con recursos para buscar ayuda para sus hijos e hijas.

Con este trabajo se busca abordar las problemáticas que se observan en la unidad educativa y que parte desde contar un líder transformacional, que guíe, que motive, que pueda reencantar al equipo en prácticas de innovación pedagógica, de estudio continuo, para ofrecer oportunidades de aprendizaje de calidad a nuestros párvulos.

Este trabajo cuenta con una estructura general que contiene índice, la distribución de los contenidos, breve resumen, introducción, un marco teórico, marco contextual, elaboración, aplicación y evaluación de una encuesta diagnóstica, el análisis de los resultados obtenidos y una propuesta de mejora PME, finalizamos con conclusiones, bibliografía y algunos anexos.

DISEÑO Y APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

A. TEÓRICO

1. Características del Instrumento

El instrumento de diagnóstico que se utilizara consiste en una encuesta que contiene una escala evaluativa, donde se definen los distintos niveles de calidad de la práctica. La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos.

Considero que esta escala de evaluación es pertinente para aplicarla en la unidad educativa, para obtener un diagnóstico de su gestión, ya que considera criterios de calidad para las distintas áreas.

Conocimientos, conceptos teóricos propios del nivel educativo. Utilización de diferentes metodologías, Promueve la flexibilidad, innovación en la adquisición y entrega de conocimientos nuevos. Diversificación de la enseñanza. Diversificación de sus recursos.

2. Cómo se elaboró y quién o quiénes participaron de su elaboración

El instrumento se propone ya que contiene indicadores y criterios de evaluación pertinentes a la gestión educativa en Educación Parvularia.

3. Validación del instrumento (Ficha de validación)

El instrumento se validó de manera colaborativa, a través de la aplicación de una ficha de validación a juicios de expertos, entre ellas, Educadoras de párvulos de la unidad educativa.

4. Descripción de la aplicación de la encuesta.

El instrumento se aplicó a la gestión de la unidad educativa, a través de una reunión de comunidad de aprendizaje, observando evidencias, registros escritos, fotografías y otros registros visuales.

**MAGÍSTER PROFESIONAL EN EDUCACIÓN MENCIÓN CURRÍCULUM Y
EVALUACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS**

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

TRABAJO DE GRADO

Título del trabajo

Diagnóstico y propuestas de mejora de las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del jardín Infantil Petetin, de la comuna de Villa Alegre, Región del maule

Objetivo del trabajo

Promover la generación de propuestas de mejora a partir de la implementación de un diagnóstico a nivel meso curricular, considerando la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y gestión de recursos.

Revisión del instrumento

El instrumento debe considerar lo siguiente:

Área	Criterios a considerar en el instrumento
Formación basada en competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Saber conocer - Saber ser - Saber hacer
Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer dirección. - Rediseñar la organización. - Desarrollar personas. - Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión pedagógica.

	<ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza y aprendizaje en el aula. - Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del recurso humano. - Gestión de recursos financieros y administración. - Gestión de recursos educativos.

Indique su grado de acuerdo frente a las siguientes afirmaciones: (1 = muy en desacuerdo; 2 = en desacuerdo; 3 = en desacuerdo más que en acuerdo; 4 = de acuerdo más que en desacuerdo; 5 = de acuerdo; 6 = muy de acuerdo)	Grado de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
ADECUACIÓN (adecuadamente formulada para los destinatarios que vamos a encuestar):						
<ul style="list-style-type: none"> • Las afirmaciones se comprenden con facilidad (clara, precisa, no ambigua, acorde al nivel de información y lenguaje del encuestado) 						X
<ul style="list-style-type: none"> • Las opciones de respuesta son adecuadas 						X
<ul style="list-style-type: none"> • Las opciones de respuesta se presentan con un orden lógico 						X
PERTINENCIA (contribuye a recoger información relevante):						
<ul style="list-style-type: none"> • Es pertinente para lograr el objetivo de diagnosticar las áreas de la formación basada en competencias, el liderazgo pedagógico, la gestión curricular y la gestión de recursos del establecimiento. 						X

	sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	X	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario	X			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera adecuado	<p>Las afirmaciones son claras y precisas, se utiliza buen lenguaje técnico apropiado al nivel.</p> <p>Es pertinente a los criterios de evaluación correspondientes a la Educación inicial, educación parvularia.</p>
Motivos por los que se considera no adecuado	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Sin observaciones.

5. MARCO TEORICO

Formación Basada en Competencias

La formación basada en competencias constituye una propuesta que parte del aprendizaje significativo y se orienta a la formación humana integral como condición esencial de todo proyecto pedagógico; integra la teoría con la práctica en diversas actividades; promueve la continuidad entre todos los niveles educativos.

La educación basada en competencias se refiere a una experiencia práctica, que se enlaza a los conocimientos para lograr un fin. La teoría y la experiencia práctica se vinculan, utilizando la primera para aplicar el conocimiento a la construcción o desempeño de algo.

La formación personal, la formación para la producción y el trabajo y la formación para vivir en sociedad pueden considerarse los tres ejes fundamentales de cualquier acto educativo que se realice en la educación superior en general y en la universitaria en particular.

Vislumbrar estrategias para el futuro, mediante contenidos que poseen un significado integral para la vida, porque las competencias están concebidas y desarrolladas como el conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para los estudiantes.

Es por ello que se necesita profesionales que cuenten con conocimientos y conceptos técnicos de cada nivel educativo, que sepan reconocer, diseñar, e implementar, analizar y evaluar los procesos educativos de cada uno de los niños y niñas considerando sus características e intereses, a través de una practica intencionada, comprendiendo los contenidos de cada tramo del desarrollo, las

dimensiones del conocimiento, siendo a la vez mediadoras de ellos, realizando a la vez un análisis y reflexión de las prácticas para ir cada vez mejorándolas.

Liderazgo Pedagógico

El liderazgo escolar se construye en base a la confianza y colaboración para alcanzar objetivos comunes y metas cuyos logros reportan beneficios a cada integrante de la comunidad escolar. Generar más y mejores oportunidades para el aprendizaje de los estudiantes, los profesionales y la organización escolar, en su conjunto, es una tarea clave para quienes lideran nuestro sistema educacional.

El desarrollo de una visión de aprendizaje que se promueve a través de todas las acciones formativas en el centro escolar. Un conjunto de estas herramientas permite hacer visibles las habilidades académicas, interpersonales e intrapersonales de los estudiantes que promueve la buena enseñanza. Otras herramientas entregan orientaciones para un acompañamiento al aula que facilita conversaciones profesionales centradas en cerrar brechas de aprendizaje. Estas herramientas no solo permiten retroalimentar la enseñanza, sino también las prácticas de liderazgo pedagógico que desarrollan los integrantes de los equipos directivos.

Existe un amplio consenso respecto a que los estudiantes aprenden, cuando sus profesores aprenden. Una segunda premisa señala que para que los profesores aprendan, es necesario que las comunidades educativas se constituyan en organizaciones que aprenden (Montecinos y Cortez, 2015).

Los líderes escolares efectivos proveen apoyos específicos y concretos a partir de las necesidades detectadas en el equipo profesional. Un apoyo de este tipo es el “acompañamiento docente”, una estrategia de desarrollo profesional para potenciar las capacidades de los profesores (Cockburn, 2005; McMahon, Barrett y O’Neill, 2007). Uno de sus componentes es la observación de aula, una actividad clave que propicia información relevante para apoyar el quehacer pedagógico

Es por ello que se busca un líder que involucre a todo su equipo en el cumplimiento de las metas, que lleven a cabo sus tareas, y desarrollen sus capacidades y aptitudes, que acompañe a su equipo, en políticas y procedimientos de organización de tareas y proyectos, de planificación, monitoreo y evaluación de procesos.

Gestión pedagógica:

La gestión pedagógica es acompañar y facilitar a los estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículum.

- Enfocarse en un aprendizaje de alta calidad y crear un entorno donde se pueda obtener dicho aprendizaje.
- Desarrollar la inteligencia emocional en los estudiantes.
- Desarrollar habilidades comunicativas, creatividad, pensamiento crítico y lógico.

Se busca una gestión donde el equipo lleve a cabo políticas, procedimientos y práctica de organización, planificación, monitoreo y evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Que se cuente con planificaciones de las experiencias educativas, explicitando ámbitos, núcleos y experiencias de aprendizaje, con clara intencionalidad e interacciones pedagógicas enfocadas en el aprendizaje significativo de los niños y niñas. Donde se evidencie, un diagnóstico, un proceso y un final, reflexionando y retroalimentado las dificultades que se presentan.

El Aprendizaje Profundo apunta a que los estudiantes se conviertan en líderes de su propio aprendizaje, desarrollando habilidades meta-cognitivas para ir

monitoreando su progreso y concebirse como aprendices para toda la vida (Huberman, Bitter, Anthony y O'Day, 2014)

Gestión de Recursos

La gestión de recursos se refiere al conjunto de actuaciones orientadas a administrar y utilizar de manera efectiva los recursos disponibles en una organización. En este sentido, el concepto de "recurso" se entiende, desde una perspectiva amplia, como aquello que es necesario para cumplir una tarea.

La gestión de recursos es el proceso de planificación y programación de los recursos y actividades de tu equipo. Los recursos pueden abarcar de todo, desde el equipamiento y los fondos económicos hasta las herramientas técnicas y el volumen de trabajo de los empleados.

La gestión de Recursos Humanos es un proceso de obtención, desarrollo y mantenimiento de Recursos Humanos competentes en la organización para que sus objetivos se alcancen de manera eficaz y eficiente.

Por ello es que cobra muy relevancia el contar con una gestión que se preocupe con asegurar que se cumplan las políticas, los procedimientos y prácticas para contar con el coeficiente técnico apropiado, idóneo, comprometido y motivado en su labor.

MARCO CONTEXTUAL

El Jardín Infantil Petetín nace como una oportunidad u oferta educativa a las familias que requieren mayores aportes del estado de la comuna de Villa Alegre. Siendo creado en el año 1976, funcionando en un local habilitado por la Ilustre Municipalidad de Villa Alegre, con dirección en población naranjal, bajo la necesidad la Fundación de Jardines Infantiles y Navidad. La Ilustre Municipalidad construyó un local adecuado en el año 1977, Definitivo y pasa a depender de la junta nacional de Jardines Infantiles teniendo capacidad para 90 Párvulos, el que fue entregado para su administración a la J.U.N.J.I. siendo traspasado posteriormente y en forma definitiva a esta institución. En el año 2008 fue derrumbada la vieja infractura, para dar inicio a la construcción sólida. Mientras el jardín infantil continúa su atención en dependencias actuales del DAEM de Villa Alegre durante los años 2008 y 2009. En el mes de enero del año 2010 se entrega establecimiento modificado para su uso. En el año 2016 la Institución de jardines infantiles "JUNJI" postula al reconocimiento oficial del Ministerio de Educación (MINEDUC) a 3 jardines infantiles de la de Región del Maule, siendo uno de ellos nuestro establecimiento. Un hito a destacar es el reconocimiento por parte del Ministerio de Educación en el año 2017, el jardín Infantil Petetín fue acreditado con el reconocimiento oficial por el Ministerio de Educación, Asignándose para la sala cuna y jardín Infantil Petetín el rol base de datos 20540-0. En el año 2018 el jardín infantil Petetín pasa por un proceso de conservación, trasladándose el personal educativo y realizando la atención de párvulos de niveles en el Internado del Liceo Francisco Antonio Encina. Se hace retorno en el mes de junio del mismo año al recinto, restableciendo la atención de todos sus niveles educativos.

El Jardín Infantil se ha destacado dentro de la comunidad de Villa Alegre en experiencias Pedagógicas innovadoras a través de celebración del día de la naranja, haciendo suya la cultura local del pueblo, lo que por tradición de las familias y comunidad se celebra año a año, en donde todas las familias en general se hacen partícipes con bailes y muestra gastronómicas en función de este fruto presente en las calles de nuestro Pueblo. Históricamente nuestro establecimiento

se ha destacado por tener dentro de su dotación profesionales de excelencia siendo reconocido por la comunidad y su trayectoria, La gestión Administrativa ha permitido cohesionar a la comunidad educativa haciéndolos participe del proyecto educativo lo que significa tomar conciencia de la realidad en que laboran y hacerse cargo responsablemente de su quehacer educativo.

B. PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO

Diagnóstico de las áreas formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión curricular y gestión de recursos

Instrucciones:

La presente encuesta está formada por 4 áreas: formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión del currículum y gestión de recursos. En cada práctica debe marcar según la escala de valoración, de acuerdo a lo que usted considera pertinente.

Escala evaluativa

En la siguiente escala se definen los distintos niveles de calidad en que puede estar una práctica.

Valor	Nivel de calidad
1	Se realizan acciones cuyos propósitos son difusos para los actores del establecimiento educacional y se implementan de manera asistemática.
2	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, cuyos propósitos son sistemáticos.
3	El quehacer incorpora un propósito que es explícito y claro para todos los actores del establecimiento educacional, con una sistematicidad y progresión secuencial de los procesos subyacentes y con una orientación a la mejora de los resultados institucionales, lo que define una práctica institucional o pedagógica.

4	La práctica incorpora la evaluación y el perfeccionamiento permanente de sus procesos.
----------	--

1. Área formación basada en competencia.

1.1 Dimensión saber conocer.

Proceso general para evaluar: Toda acción relacionada con los conocimientos, conceptos teóricos propios de cada nivel educativo. Reconocer, diseño, implementación, Analizar y evaluar de los procesos educativos realizados en forma intencionada y actualizada demostrando una comprensión de los procesos educativos de los referentes curriculares de la educación inicial (BCEP). Según los tramos curriculares y la dimensión del conocimiento a través de experiencias significativas. siendo mediadores para facilitar las competencias de los niños.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. El equipo educativo promueve de forma permanente la utilización de diferentes metodologías de enseñanza en fin de que los párvulos logren los conocimientos establecidos.				
2. El equipo educativo promueve la flexibilidad definida en cada nivel parvulario en el proceso de enseñanza aprendizaje.				
3. El equipo educativo es capaz de generar y promover la innovación en la adquisición y entrega de conocimientos nuevos para que los párvulos logren obtener aprendizajes significativos.				

4. El equipo educativo identifica y considera las diferentes características del grupo de párvulos para entregar los aprendizajes pertinentes.				
5. El equipo educativo, utiliza diferentes instrumentos de evaluación para medir los conocimientos de los párvulos considerando el instrumento pertinente según el objetivo a evaluar.				
6. El equipo docente efectúa una retroalimentación activa con el fin de perfeccionar el subproceso de enseñanza aprendizaje respecto a la adquisición del conocimiento.				

1. Área formación basada en competencia.

1.2 Dimensión saber ser.

Proceso general a evaluar: Acciones del profesional, sobre como sus capacidades emocionales, éticas, morales forman y construyen la identidad del profesional durante su formación y su desempeño en aula. (práctica pedagógica).				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. Los integrantes del equipo pedagógico reflexionan sobre su actuar profesional de manera crítica, individualmente y entre pares.				
2. El equipo pedagógico reflexiona sobre el ambiente propicio de aprendizaje (organizando espacios, tiempo, rutinas y recursos educativos)				
3. El educador considera el juego como estrategia pedagógica fundamental.				

4. El equipo educativo está en constante aprendizaje y actualización de información, contenidos, etc, utilizando las fuentes de información disponibles en el establecimiento.				
5. El equipo educativo planifica los procesos de evaluación coherente con las características de los párvulos, según el currículum vigente.				
6. El equipo educativo, utiliza estrategias de mediación que permiten la conexión de aprendizajes previos con nuevos aprendizajes.				

1. Área formación basada en competencia.

1.3 Dimensión saber hacer.

Proceso general a evaluar: Acciones del equipo pedagógico, orientando cómo realiza su quehacer educativo. Preparando, planificando, evaluando, reflexionado y generando cambios.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. La directora está preparada para resolver problemáticas emergentes en el marco de un enfoque a nivel de la institución y su Proyecto Educativo Institucional (PEI), de manera de proporcionar experiencias para el aprendizaje de valores.				
2. La educadora de párvulos que ha finalizado su formación inicial es capaz de planificar, según los objetivos planteados de manera coherente				

teniendo como foco el logro de objetivos de aprendizaje según indican las bases curriculares de educación parvularía.				
3. El equipo educativo, considera en su planificación las necesidades, intereses, conocimientos previos, habilidades, ritmos de aprendizaje, experiencias de los párvulos y el contexto en que se desarrollará la enseñanza, incluyendo los resultados de evaluaciones previas.				

4. El equipo educativo, conoce, diseña y adapta diferentes estrategias e instrumentos de evaluación, otorgando pertinencia para que los párvulos demuestren lo que han aprendido.				
5. El equipo educativo, maneja estrategias pedagógicas basadas en su comprensión sobre el desarrollo y el aprendizaje de la autonomía.				
6. El equipo educativo triangula los lineamientos que entrega el Ministerio de Educación, la subsecretaría de educación parvularía y el currículo propio del jardín infantil.				
7. El equipo educativo actualiza sus conocimientos sobre nuevos marcos y referentes curriculares, etc.				

2. Área Liderazgo pedagógico.

2.1 Dimensión Establecer Dirección.

Proceso general a evaluar: Acciones que permiten involucrar al equipo pedagógico el ejercicio de su rol en la enseñanza y aprendizaje y así cumplir con las metas establecidas por la institución.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. El equipo educativo identifica nuevas oportunidades transformacionales dentro de la institución, a través de jornadas de reflexión como las CAUE.				
2. El equipo educativo crea instancias sobre el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizajes, proyectos, etc. Poniendo en manifiesto las características de la misión y visión del establecimiento.				
3. El equipo educativo desarrollar reuniones periódicas dando a conocer las actividades y metas que se deberán desarrollar en periodos de corto, mediano y largo plazo.				
4. La directora promueve la comunicación directa con el equipo técnico (educadora y asistentes de párvulos) como una forma de construir acuerdos sobre el quehacer educativo.				

2.2 Rediseñar la organización.

Proceso general a evaluar: Es el encargado de que las personas que forman parte del equipo lleven a cabo sus tareas lo mejor posible al mismo tiempo que desarrollan mejor sus capacidades y actitudes.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. El equipo educativo construye ambientes de convivencia armónica, participativa e inclusiva, constituyéndose en un modelo de respeto y valoración de la diversidad.				
2. La directora rediseña la organización, de manera tal que cada miembro del equipo pueda desplegar sus propias capacidades.				
3. El equipo educativo orienta con ideas claras al resto del equipo, para así cumplir las metas propuestas.				
4. La directora alienta y motiva para que cada miembro brinde lo mejor de sí mismos y así ejerzan su función de la mejor manera posible.				
5. La directora y equipo educativo posee las habilidades para comunicarse de forma efectiva tanto con sus subordinados como con sus superiores.				
6. El equipo educativo / directora está dispuesta a aceptar ideas de los otros agentes educativos para compensar las necesidades de la organización.				

7. La directora debe tener la capacidad para la resolución oportuna de problemas en los mejores términos.				
8. La directora debe mantener a su equipo motivado y hacerles saber que cada uno de sus esfuerzos son indispensables para el cumplimiento de los objetivos.				
9. La directora es una líder contenedora para desarrollar las competencias de su equipo.				

2.3 Desarrollar personas.

Proceso general a evaluar: Acciones motivadoras e inspiradoras que enfatizan y potencian al equipo educativo a adquirir el compromiso de usar las diferentes habilidades para mejorar su proceso de aprendizaje				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. La directora posee una presencia visible en el jardín infantil, modelando los valores promovidos en el establecimiento.				
2. La directora organiza y proporciona una amplia gama de actividades destinadas a la estimulación y el desarrollo intelectual para el personal				
3. La directora otorga espacios para el perfeccionamiento de su equipo técnico.				
4. La directora mantiene y/o está en un proceso de aprendizaje constante, que ayudará a ejercer mejor su función, al mismo tiempo que consigue mejores herramientas y obtener mejores resultados.				

5. La directora fomenta e incentiva para estar un proceso de aprendizaje constante.				
---	--	--	--	--

2.4 Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en el jardín infantil.

Proceso general para evaluar: Acciones que se relacionan con la gestión de prácticas de enseñanza y aprendizaje en aula supervisadas por la directora.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. La directora promueve y aplica el instrumento de evaluación en forma sistemática, durante el año para conocer y reconocer las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo educativo.				
2. Cada miembro del equipo educativo recibe formalmente los resultados obtenidos de la evaluación reflexionando y acordando compromisos para mejorar sus prácticas.				
3. La directora desarrolla procesos valorativos en forma permanente y sistemática, observando, registrando, analizando y emitiendo juicios tomando decisiones respecto de la gestión educativa.				
4. La directora gestiona procesos de reflexión y generación de conocimiento desarrollando comunidades de aprendizaje potenciando el trabajo colaborativo de los equipos educativos.				
5. La directora gestiona la participación de la familia en la elaboración, aplicación y evaluación de los				

procesos educativos generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo colaborativo.				
6. La directora gestiona la participación de la comunidad y/o redes de apoyo en la elaboración, aplicación y evaluación de los procesos educativos generando una comunicación efectiva constante que propicia el trabajo en conjunto.				

3. Área de gestión del currículum

3.1 Dimensión: Gestión pedagógica

Proceso general a evaluar: Políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el equipo técnico pedagógico para organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. La directora, asigna un momento de libre disposición en función de la creación de metas formativas y de aprendizaje del establecimiento y las necesidades e intereses de los párvulos.				
2. La directora organiza la participación colaborativa de todas las agentes educativas en las experiencias de aprendizaje distribuyendo roles y funciones en cada una de ellas.				
3. La directora promueve la elaboración en conjunto con el equipo técnico pedagógico (educadoras y técnicos en párvulos) de una calendarización anual que pormenoriza los objetivos de aprendizaje a cubrir en cada mes del año, en función del plan de aula, el grado de				

conocimiento previo de los párvulos y adecuaciones curriculares, si es requerido.				
4. La directora y el equipo pedagógico aseguran la realización efectiva de las experiencias de aprendizaje calendarizadas, implementando procedimientos para evitar la interrupción y/ o la no realización de la experiencia, y para que ante la ausencia de la educadora de párvulos se desarrollen.				
5. La directora monitorea regularmente el logro de los objetivos del plan anual.				
6. La directora propone y acuerda lineamientos metodológicos generales, estrategias didácticas (como método de enseñanza y evaluación, entre otros) y formas de uso de recursos educativos para potenciar el aprendizaje en los párvulos.				
7. La directora asegura que las educadoras cuenten con planificaciones de las experiencias educativas, las que explicitan ámbitos, núcleos, los objetivos de aprendizaje, metodologías y estrategias didácticas propuestas y evaluación del logro de los aprendizajes.				
8. El equipo de sala revisa y analiza las planificaciones para mejorar su contenido.				
9. La directora desarrollan procedimientos de acompañamiento a la acción de la educadora en el aula que incluyen observación de experiencias y reflexión sobre las dificultades que enfrenta, con el fin de mejorar sus prácticas y desarrollar capacidades.				
10. La directora asegura que las educadoras formulen y ejecuten las evaluaciones de diagnóstico-de proceso y final, analizando los resultados a tiempo				

de manera que estas constituyan parte del aprendizaje.				
11. La directora organiza instancias de reflexión técnica y análisis de resultados con los profesores, para revisar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, identificar a los estudiantes que necesitan apoyo y determinar las metodologías o prácticas a mejorar.				
12. La directora organiza instancias de reflexión, identificación e intercambio de buenas prácticas pedagógicas y análisis de dificultades en el ejercicio, para el desarrollo de una cultura de trabajo reflexiva y profesionalizada.				
13. La directora promueve la reutilización, adaptación y mejora de los recursos desarrollados por las educadoras (por ejemplo, planificaciones, materiales didácticos, metodologías y evaluaciones) y establece un sistema para su organización y uso.				

3.2 Dimensión: Enseñanza y aprendizaje en el aula

Proceso general a evaluar: Estrategias utilizadas por las educadoras del aula para asegurar el logro de los aprendizajes esperados en los párvulos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. Las educadoras registran objetivos claros en planificaciones estableciendo las relaciones entre las experiencias de aprendizaje realizadas y los objetivos a alcanzar.				

2. Las educadoras introducen los nuevos conceptos con claridad, mediando para que estas se incorporen a los conocimientos previos.				
3. Las educadoras aplican variadas estrategias de enseñanza, que permitan observar, manipular y explorar fomentando la curiosidad y autonomía de los párvulos.				
4. Las educadoras incorporan recursos didácticos y tecnológicos en la medida que aportan al aprendizaje y motivación de los párvulos.				
5. Las educadoras motivan y promueven que los párvulos practiquen y apliquen las habilidades y/o conceptos recién adquiridos en forma graduada, variada y distribuida en el tiempo.				
6. Las educadoras logran que todos los párvulos participen de manera activa de las experiencias (que estén atentos, pregunten, interactúen, discutan, ejecuten, entre otros), de acuerdo con su nivel de desarrollo.				
7. Las educadoras son mediadoras y guías en el proceso de aprendizajes de los párvulos, potenciando su autonomía.				
8. Las educadoras respetan las diferencias que existen en el grupo de párvulos, realizando las adecuaciones curriculares pertinentes.				
<p>9. Las educadoras autogestionan el trabajo con redes que</p> <p>permiten una adecuación permanente en el currículo de acuerdo con las necesidades del párvulo.</p>				

3.3 Dimensión: Apoyo al desarrollo de los párvulos

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar el desarrollo, efectivo y social de todos los párvulos, considerando sus diferentes necesidades.

Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar, apoyar y monitorear a tiempo a los párvulos que presentan dificultades en el aprendizaje.				
2. El establecimiento implementa estrategias para potenciar a los párvulos con habilidades destacadas e intereses diversos, de modo que cuenten con oportunidades para desarrollarlos.				
3. El establecimiento cuenta con estrategias para identificar tempranamente, apoyar y monitorear a los párvulos que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales.				
4. El establecimiento cuenta con un plan de trabajo para los párvulos con necesidades educativas especiales, adecuaciones curriculares (cuando corresponde), estrategias de trabajo con la familia y procedimientos de evaluación y seguimiento.				
5. El establecimiento identifica a tiempo a los párvulos en riesgo de desertar e implementa acciones para asegurar su continuidad en el sistema. Por ejemplo, dificultades en adaptación.				

6. El establecimiento valida a la familia como el primer educador, haciéndolo participe en la enseñanza-aprendizaje de sus hijos.				
7. El establecimiento posee en su PEI experiencias con las familias potenciando los lazos y enriqueciendo así las experiencias de aprendizaje				

4. Área Gestión de Recursos

4.1. Dimensión: Gestión del recurso humano

Proceso general a evaluar: Las políticas, procedimientos y prácticas para contar con un equipo técnico idóneo, comprometido y motivado con su labor.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. El jardín infantil cuenta con el coeficiente técnico requerido por normativa para el funcionamiento y así cumplir los objetivos educativos propuestos, con definiciones claras de cargos y funciones.				
2. La coordinación administrativa del jardín implementa mecanismos para monitorear una baja tasa de ausentismo y un eficiente sistema de reemplazos en el caso de licencias.				
3. El sostenedor/coordinación administrativa de los jardines infantiles cuenta con estrategias para atraer y retener funcionarios.				
4. El establecimiento cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación de desempeño de la				

educadora, directora, asistente de párvulos, del equipo técnico, orientados a mejorar las prácticas.				
5. El sostenedor del establecimiento cuenta con un procedimiento de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento docente, en base a lo cual diseña e implementa políticas de formación continua y perfeccionamiento profesional conocidas y valoradas por sus profesores.				
6. El equipo directivo valora el trabajo del equipo educativo e implementa sistemas de reconocimiento que promueven el compromiso profesional.				
7. El establecimiento cuenta con protocolos claros de roles y funciones de los miembros de la comunidad educativa, incluyendo advertencias de incumplimiento previas.				
8. El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo, colaborativo y de respeto.				

4.2. Dimensión: Gestión de recursos financieros y administración

Proceso general a evaluar: Las políticas y administración financiera de terceros, permite al Jardín Infantil asegurar una gestión ordenada, actualizada y eficiente de los recursos.				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. El establecimiento gestiona las inscripciones y posterior matrícula, de manera que logra completar los cupos disponibles y alcanza un alto nivel de asistencia.				

2. El equipo administrativo cuenta con un presupuesto que concilia las necesidades de los diferentes estamentos.				
3. El equipo administrativo ejecuta sus gastos de acuerdo con el presupuesto y controla su cumplimiento a lo largo del año.				
4. El establecimiento cumple la legislación vigente: no tiene sanciones de la Superintendencia.				
5. El establecimiento está atento a los programas, proyecto, talleres, etc. de apoyo que se ofrecen y los gestiona en la medida que concuerdan con su Proyecto Educativo Institucional y su Plan de Mejoramiento.				
6. El establecimiento genera alianzas estratégicas y usa las redes existentes en beneficio de sus párvulos y equipo educativo, siempre en favor del Proyecto Educativo.				

4.3. Dimensión: Gestión de recursos educativos

Proceso general a evaluar: Las condiciones y procedimientos que aseguran en el establecimiento la adecuada provisión, organización y uso de recursos educativos necesarios				
Prácticas	Nivel de calidad de la práctica			
1. El establecimiento dispone de instalaciones y equipamiento que facilitan el aprendizaje y bienestar de los estudiantes.				
2. El establecimiento cuenta con recursos didácticos suficientes para potenciar el aprendizaje de				

los párvulos en todos los niveles y establece normas y rutinas que favorecen su adecuada organización y uso.				
3. El establecimiento cuenta con un patio de juegos equipado y operativo, que apoya el aprendizaje de los estudiantes.				
4. El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento, para apoyar el aprendizaje de los párvulos y facilitar el trabajo administrativo.				
5. El establecimiento cuenta con un sistema de registro y monitoreo sobre el equipamiento, los recursos educativos y el aseo, con procedimientos de mantención, reposición y control de inventario periódicos.				

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al realizar un Análisis cuantitativo de los datos obtenidos se observa que la tabla muestra:

Área	Dimensión	Nivel de logro	% logro
1. Formación basada en competencias	Saber conocer	3	83%
	Saber ser	3	100%
	Saber hacer	3	100%
2. Liderazgo pedagógico	Establecer dirección	3	75%
	Rediseñar la organización	3	100%
	Desarrollar personas	3	100%
	Gestionar la instrucción de enseñanza aprendizaje en el jardín infantil	3	67%
3. Gestión del curriculum	Gestión pedagógica	4	62%
	Enseñanza y aprendizaje en el aula	4	55%
	Apoyo al desarrollo de los párvulos	4	50%

4.Gestion de recursos	Recursos humanos	3	50%
	Recursos financieros y administrativos	3	66%
	Recursos Educativos	3	60%

Al realizar un Análisis cualitativo de los datos obtenidos se observa que la tabla muestra:

1. Área formación basada en competencias:

En esta área se observa de manera clara y explícita la utilización de diferentes metodologías y flexibilidad en permanente mejora. A demás se observa la promoción de innovación pedagógica de acuerdo a las características de los niños y niñas, utilizando diferentes pautas, registros, e instrumentos de evaluación.

Finalmente podemos observar que existe retroalimentación de los procesos educativos con toda la comunidad educativa.

Se observa que existe reflexión crítica de las profesionales en relación a los contextos de aprendizajes, ambientes educativos, interacciones pedagógicas, evaluación de los procesos, de acuerdo a la caracterización del grupo de párvulos, viéndose reflejado estos procesos en las planificaciones educativas. Se observa, también, que se generan cambios permanentes a la mejora de resolución de problemas, en la implementación curricular, en la actualización de conocimientos de los diferentes referentes curriculares.

2. Área Liderazgo pedagógico

Se observa la generación de estrategias y acciones que llevan a la mejora continua, en reuniones CAUE, en relación a nuestro PEI, misión, visión, del establecimiento, realizando retroalimentación junto al equipo, a través de una comunicación efectiva construyendo acuerdos en conjunto. Se observa un ambiente bien tratante, una buena convivencia, de buen trato, respeto, valoración hacia la diversidad de opiniones.

Reconocimiento de fortalezas, de parte del líder hacia el equipo educativo, destacando avances y logros observados. Se observa un líder motivador, contenedor de emociones, que otorga espacios de perfeccionamiento al equipo de manera permanente. Líder transformacional. Manteniéndose en aprendizaje permanente para liderar y motivar de mejor manera en el día a día, adquiriendo herramientas necesarias para ello.

Promueve y aplica instrumentos evaluativos de manera sistemática y retroalimentando fortalezas y debilidades al equipo para la mejora continua de las practicas.

Un Líder que gestiona y promueve reflexión conjunta en reunión CAA y CAUE, potenciando trabajo colaborativo. Un líder que promueve una comunicación fluida con la familia, propiciando un trabajo colaborativo.

3. Área Gestión del Curricular

Se visualiza un líder que promueve una organización anual, calendarización de actividades, a través del PEI, PME, Plan de aula, planificaciones educativas y evaluaciones. Se observa un acompañamiento y monitoreo de todos los procesos educativos, Plan de aula, planificaciones en coherencia con las bases curriculares y a los otros referentes curriculares.

Se evidencia un liderazgo que acompaña y apoya en los procesos educativos, otorgando tiempos de reflexión, análisis de las dificultades, el desarrollo

de una cultura de trabajo reflexivo. Se observa procesos de enseñanza aprendizaje registrando objetivos claros, planificados, incorporando conocimientos previos de los párvulos, fomentando la curiosidad y autonomía.

Se promueven planificaciones que favorecen habilidades, conocimientos y valoración a la diversidad. Contamos con educadoras mediadoras de aprendizajes, apoyando y monitoreando logros y avances de niños con NEE, dificultades sociales, afectivas y conductuales.

Se realiza focalización de párvulos en riesgo de deserción, implementando acciones que aseguren su continuidad y trayectoria educativa. Validamos a la familia en su diversidad como primer educador y formador.

4. Área Gestión de recursos:

Se observa en esta área, que contamos con personal y coeficiente técnico requerido de acuerdo a la normativa. Se observa y monitorea una alta tasa de ausentismo, contando con un ranking de personas para reemplazos.

Se cuenta con procesos de evaluación y retroalimentación del desempeño, orientadas a mejorar la practica pedagógica, acompañado de un diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento, se valora el trabajo en equipo, y se reconoce el desempeño. Se lleva a cabo un buen proceso de inscripción y matricula a través de la plataforma SIM.

Se debe mejorar presupuesto anual, manteniéndose siempre atentas a proyectos y talleres que se gestionan de acuerdo a la pertinencia al PEI, PME. Se generan vínculos con redes de apoyo que benefician a los párvulos en diferentes áreas de su desarrollo, también en coherencia a nuestro PEI y PME.

Finalmente, puede mencionar, que se dispone de instalaciones, equipamiento, recursos, patios, juegos, elementos tecnológicos, recursos de aseo, mantención, y reposición, y control de inventario, en proceso de mejora.

PROPUESTA DE MEJORAS

Área: Formación basada en competencias.

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
<p>Fortalecer instancias de reflexión junto al equipo pedagógico, sobre sus conocimientos, Saber conocer, saber hacer, y saber ser, fortalezas, debilidades, emociones que le permitan mejorar la implementación del proceso enseñanza aprendizaje dentro de la unidad educativa.</p>	<p>_Avanzar en la reflexión y en el estudio de los diferentes referentes curriculares.</p> <p>_Calendarizar Reuniones CAUE, CAA de manera semestral.</p> <p>_Gestionar Talleres de autocuidado, CEA incorporando redes de apoyo.</p> <p>_Gestionar y participar de Autocapacitaciones postulando a pasantías interregionales.</p>	<p>Toda la comunidad educativa</p>

Área: Liderazgo pedagógico

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
<p>Fortalecer espacios de análisis y autoevaluación participativa de los resultados obtenidos favoreciendo la toma de decisiones, la mejora continua y el cumplimiento del proyecto educativo institucional.</p>	<p>_Profundizar en la reflexión de los resultados obtenidos en jornadas CAUE y CAA de manera sistemática que se sostengan en el tiempo.</p> <p>_Calendarizar a través de carta GANT, reuniones de apoderados trimestral, retroalimentando los procesos educativos.</p> <p>_Gestionar reuniones con equipo de gestión.</p> <p>_Gestionar reuniones con comité educación parvularia.</p> <p>_Participar en reuniones de Comité de convivencia.</p> <p>_Calendarizar cuenta pública con toda la comunidad educativa retroalimentando logros, avances de la gestión.</p>	<p>Comunidad educativa</p>

	_Aplicar y retroalimentar pautas de desempeño con cada funcionaria.	
--	---	--

Área: Gestión curricular

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
Definir y desarrollar diferentes estrategias pedagógicas vinculadas al referente curricular de EP.	<p>_ Aumentar instancias de reflexión de los diferentes referentes curriculares, Bases curriculares, MBE, Estándares indicativos de desempeño.</p> <p>_ Reuniones semanales de círculos de educadoras, de organización, planificación y evaluación de los procesos evaluativos.</p> <p>_ Instancias de reflexión CAA con equipo de aula.</p> <p>_ Instancias de reunión CAUE presentando cortes evaluativos.</p>	Comunidad educativa

Área: Gestión de recursos

Objetivo	Acciones a realizar	Responsables
<p>Gestionar periódicamente la evaluación de desempeño del equipo educativo de acuerdo a normas institucionales</p>	<p>_Reunión con comité de gestión.</p> <p>_Participación del equipo técnico profesional a pasantías educativas como parte de su formación continua.</p> <p>_Gestionar y asegurar mayores recursos didácticos para la unidad educativa.</p> <p>_Enviar de maneras oportuna necesidades en el listado maestro.</p> <p>_Gestionar mayor cantidad de visitas de asesoría y acompañamiento en sala con profesionales pertinentes, Educadoras diferenciales, terapeutas ocupacionales,</p>	<p>Toda la comunidad educativa.</p> <p>Redes de apoyo institucionales y locales.</p>

	psicólogo, kinesiólogo de manera permanente y sistematizada.	
--	--	--

En síntesis, este trabajo se desarrolló como una forma de mejorar la gestión de la unidad educativa en sus áreas de Formación basada en competencias, liderazgo pedagógico, gestión pedagógica, gestión de recursos, aplicando una encuesta diagnóstica para observar fortalezas y debilidades en relación a ello.

En conclusión, lo que se busca es encontrar diferentes estrategias y acciones de mejora en la gestión, a través de mayor profundización de estudio de los referentes, fortaleciendo del liderazgo pedagógico y transformacional de la unidad educativa, mejorar espacios con la adquisición de mayores recursos.

Se proyecta la mejora a través de un Plan de intervención, un PME, donde se visualizan las debilidades y fortalezas de cada una de las áreas.

Esperamos mayor compromiso de la institución en el acompañamiento, en la gestión de contratar profesionales idóneos, para dar respuesta a la inclusión, y a los desafíos a los cuales hoy nos enfrentamos y necesitamos abordar, donde todos los niños y niñas puedan tener acceso, participación y permanencia en aula, lo que le permite recibir una educación de calidad desde sus primeros años de vida, desde sala cuna y contar con una trayectoria educativa de acuerdo a sus características personales de manera diversificada

BIBLIOGRAFÍA

Documento: Buenas prácticas para un liderazgo pedagógico.