



Trabajo Final para Obtener el Grado de Magíster en Educación Mención  
Gestión de Calidad

**DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO DEL  
JARDIN INFANTIL ALIANZA CLUB LEBLAN , DE LA COMUNA  
DE LOS VILOS, REGIÓN DE COQUIMBO.**

Candidato a Magister: Gissel Alejandra Blanchemin Santana

Tutor disciplinar: Amely Vivas

Tutor metodológico: Amely Vivas

Marzo, 2025

# INDICE

	<i>Pag.</i>
RESUMEN.....	04
INTRODUCCIÓN.....	06
MARCO TEORICO.....	08
1. Definiciones en torno a la inclusión en educación.....	08
2. Enfoques para avanzar hacia una educación parvularia inclusiva.....	09
3. Barreras al acceso, permanencia, aprendizaje y participación.....	10
4. Barreras de las prácticas educativas.....	11
5. Gestión Institucional Inclusiva.....	11
6. Gestión Pedagógica y Curricular para una Educación Parvularia Inclusiva .....	12
7. Planificación y evaluación para el aprendizaje de todos los niños y niñas.....	13
8. Interacciones pedagógicas .....	15
9. Necesidades educativas en la Educación Parvularia.....	16
10. La disponibilidad de recursos adicionales .....	16
11. La formación de los profesores de educación común y de especial aún es insuficiente para dar respuestas de calidad a la diversidad y a las NEE en la sala de clases.....	17
12. Ciclo de mejoramiento continuo en educación.....	17
13. Plan de mejoramiento educativo.....	18
14. Diagnostico Institucional.....	18
15. Autoevaluación Institucional.....	18
MARCO CONTEXTUAL.....	20
DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL.....	23
1. LIDARZGO.....	23
1.1 Liderazgo del sostenedor.....	23
1.2 liderazgo del director .....	25
1.3 planificación y gestión de recursos.....	27
2. GESTION.....	28
2.1 Gestión curricular.....	28
2.2 Enseñanza y aprendizaje en el aula.....	29
3. FORMACION Y COVIVENCIA.....	31

3.1 Formación.....	31
3.2 Convivencia.....	33
3.3 Participación y vida democrática .....	35
4. GESTION DE RECURSOS.....	36
4.1 Gestión personal.....	36
4.2 Gestión de recursos financieros.....	38
4.3 Gestión de recursos educativos.....	39
ANALISIS DE RESULTADOS.....	41
1. FORTALEZAS.....	41
2. DEBILIDADES.....	45
PLAN DE MEJORAMIENTO.....	49
1. OBEJTIVOS Y METAS.....	55
CONCLUSIONES.....	59
BIBLIOGRAFIA.....	60

## RESUMEN

A continuación, se presenta un Plan de Mejoramiento enfocado en el Jardín Infantil Alianza Club Leblan, el que tiene como propósito superar las dificultades y problemáticas detectadas mediante un exhaustivo diagnóstico institucional. Cabe mencionar que las brechas se centran en su mayor parte en el foco poco inclusivo por parte de las competencias profesionales del equipo técnico pedagógico al enfrentar nuevos desafíos asociados a necesidades educativas especiales detectadas en el jardín. Una educación parvularia inclusiva tiene como propósito garantizar el derecho a la educación de todos los niños y las niñas, en igualdad de condiciones y sin excepción, prestando especial atención a quienes están en situación de mayor exclusión o requieren de mayor protección.

El jardín Infantil Alianza Club Leblan nace del anexo Guardería y After School Club Leblan con el propósito de entregar una alternativa de calidad a aquellas familias que buscan una educación centrada en metodologías actuales de la infancia y la docencia.

Su misión se basa en la entrega de enseñanza de calidad a niños y niñas de 1 a 4 años de edad, en niveles sala cuna mayor y niveles medios menor y mayor de educación parvularia. Comprometiéndose con el crecimiento natural de cada niño y niña, respetando su desarrollo en base al amor y el buen trato. El juego es el central del cuidado integral y el esparcimiento hacia la cultura. Sus dependencias acogen con amor a todos los niños y niñas que presenten la necesidad de cuidado y educación bajo los estándares de los objetivos educativos nacionales mediante metodologías libres, el equipo se compone de profesionales altamente capacitados en el área de la educación y la infancia.

Su visión es llegar a ser, el jardín infantil con metodologías libres centrados en la calidad, pionera en la comunidad de Los Vilos que refleje un constante trabajo de mejora y esparcimiento cultural con los actores de su comunidad, en donde se valoren y prioricen los intereses de los niños, niñas y su familia, y se permita superar las dificultades que puedan presentarse en el ámbito pre escolar, además de educar a los niños y niñas en un ambiente de buen trato y respeto. Quieren ser un espacio de excelencia y calidad que entregue un servicio integral a los niños y niñas, enfocado en otorgar tranquilidad a los padres y madres que confíen en nuestra institución.

A partir de esta visión nace la necesidad de entregar apoyo a toda la neurodiversidad presente en la actualidad y aflora la problemática donde se diagnostica una brecha en

las practicas pedagógicas asociadas a las necesidades educativas y la inclusión preescolar. Siendo primordial abordar un plan de mejora que apunte a:

- Centrarse en las necesidades de perfeccionamiento y mejora educativa profesional que requiere el equipo técnico pedagógico.
- Crear estrategias grupales para ser llevadas a cabo al aula y esta se presente más integrativa para alcanzar la inclusión.

La realidad del Jardín Infantil Alianza Club Leblan, es que ha aumentado el requerimiento de matrículas para niños y niñas que presentan alguna dificultad en su desarrollo o alguna necesidad educativa permanente o transitoria, y a su vez por ser una institución educativa de primera infancia, esta no cuenta con un programa de integración que permita el apoyo de profesionales especialista en diversas áreas, lo que ha dificultado la labor de las educadoras de párvulos y técnico de educación parvularia. Es por esta razón que la presente investigación requiere de un plan de mejoramiento centrada en la inclusión bajo las practicas docentes inclusivas en la educación parvularia que permita desarrollar en el personal profesional nuevas competencias para ser aplicadas en la práctica y beneficiar así a los niños, niñas y sus familias.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo el mejoramiento de las practicas pedagógicas dentro del establecimiento educativo centradas en la inclusión y los desafíos actuales que enfrentan hoy en día los niños y niñas junto a sus familias, considerando que hasta hoy en día, nuestro país no desarrolla para el nivel de educación parvularia la posibilidad de desarrollar un programa de integración primaria donde se puedan abordar las necesidades educativas especiales de los niños y niñas desde la primera infancia. Por esta razón el tema principal que abordará el trabajo en cuestión, es la desactualización y falta de medios para abordar prácticas educativas inclusivas desde la primera infancia en el jardín infantil Alianza Club Leblan y como mediante un plan de mejoramiento estas brechas y desafíos pueden superarse.

*Cada niño tiene características, intereses, capacidades y necesidades de aprendizaje que le son propios, Los sistemas educativos deben ser diseñados y los programas aplicados de modo que tengan en cuenta toda la gama de esas diferentes características y necesidades, las personas con necesidades educativas especiales deben tener acceso a las escuelas ordinarias desde la primera infancia, deberán integrarlos en una pedagogía centrada en el niño, capaz de satisfacer esas necesidades, Las escuelas ordinarias con esta orientación integradora representan el medio más eficaz para combatir las actitudes discriminatorias, crear comunidades de acogida, construir una sociedad integradora y lograr la educación para todos; además, proporcionan una educación efectiva a la mayoría de los niños y mejoran la eficiencia y, en definitiva, la relación costo-eficacia de todo el sistema educativo. (UNESCO, 2019).*

Por otro lado, El propósito de la educación inclusiva es;

*permitir que el profesorado y estudiantes se sientan cómodos ante la diversidad y la perciban no como un problema, sino como un desafío y una oportunidad para enriquecer el entorno de aprendizaje desde la primera infancia (UNESCO, 2005, p. 15., Citado en Simón y Echeita, 2013).*

A continuación, se presenta el marco teórico del trabajo; una revisión sistematizada y actualizada sobre la inclusión educativa, las prácticas pedagógicas desde la primera infancia y lo que abordan los nuevos desafíos de las necesidades educativas especiales presentes en la educación parvularia.

Por otro lado, el presente trabajo expone un marco contextual donde se podrá evidenciar las características del establecimiento educativo; Jardín Infantil Alianza Club Leblan y las problemáticas que surgen a partir de la investigación del entorno, lo cual permitirá que se pueda exponer un diagnóstico institucional que permite recabar información imprescindible para la mejora de la calidad educativa, los cuales se presentan bajo los estándares indicativos de desempeño; bajo tres dimensiones: la gestión pedagógica, la formación y convivencia y la gestión de recursos. Posterior a ello se permite visualizar un análisis de resultados, el cual será la base para el plan de mejoramiento, el que estará acompañado de objetivos y metas estratégicas por cada dimensión del modelo de Calidad de la gestión escolar, dicho plan está diseñado para el transcurso cronológico de un año. Finalmente, este será seguido de las conclusiones finales, donde se encuentra una síntesis, una evaluación y una proyección del dicho plan de mejoramiento, acompañado de su bibliografía y anexos.

## MARCO TEORICO

### Definiciones en torno a la inclusión en educación

La idea de inclusión en el sistema escolar es heredera, en primer lugar, de un largo debate de la psicología y la educación diferencial. Esta es la primera fuente y tiene sus orígenes en los años 60 en Estados Unidos ante el debate por la exclusión escolar de niños y niñas con condiciones físicas y cognitivas diferentes. Una segunda fuente procede de los estudios y análisis sobre la mixtura social en las escuelas que se han construido principalmente en paralelo a las investigaciones de sociología crítica en el ámbito anglófono y francófono a partir de los años 80. El concepto de inclusión no es explícito, sino más bien se habla de integración social o "social mixture". La pregunta primordial en este caso es si el jardín infantil es un agente de reproducción de las clases sociales o, por el contrario, es un espacio de integración y movilidad de clase. Con fuerza, la investigación norteamericana ha analizado la integración racial y étnica de las escuelas, en las que, entre otras, se usa las categorías de "social inclusion" y "ethnic integration". Los temas observados dicen relación con la integración/exclusión de la población afroamericana y latina en las escuelas públicas. Más recientemente, la noción de inclusión en educación se ha ampliado al concepto de diversidad, lo que en los hechos significa entender que incluir es convivir con toda la gama de diversidades, superando así una noción anclada en las necesidades educativas especiales. Lo cierto, es que estas tradiciones atraviesan diversos debates en educación y se materializan en políticas y regulaciones específicas que son imperativos en las escuelas.

Una educación parvularia inclusiva tiene como propósito garantizar el derecho a la educación de todos los niños y las niñas, en igualdad de condiciones y sin excepción, prestando especial atención a quienes están en situación de mayor exclusión o requieren de mayor protección. De esta manera, desde la educación inicial se avanza en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y democrática;

*La infancia es un periodo privilegiado para promover la equidad y justicia educativa, ya que es aquí donde comienzan a asentarse las bases para el aprendizaje significativo, la formación en valores humanos y la sana convivencia entre pares. Sin embargo, es también el un periodo donde se evidencian*

*desigualdades sociales que se expresan en brechas, que impactan negativamente en el desarrollo infantil y las trayectorias educativas, por lo que deben ser enfrentadas tempranamente.* (subsecretaria de educación parvularia 2023).

La necesidad de crear y trabajar en espacios inclusivos en los centros educativos es urgente, y claramente una ardua tarea, sobre todo si pensamos que aún impera con fuerza un enfoque “biomédico” de la “discapacidad”. Esta es aludida por dicho modelo como enfermedad y considera que “la persona con discapacidad puede aportar a la sociedad siempre y cuando sea rehabilitada y logre parecerse a las demás, lo que les dará valor como personas” (Ripolls, 2008 p. 67).

### **ENFOQUES PARA AVANZAR HACIA UNA EDUCACIÓN PARVULARIA INCLUSIVA**

**Enfoque de derechos:** Marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que se basa normativamente en estándares internacionales de derechos humanos destinado a promover y proteger los derechos humanos (Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, s.f.), y en la primera infancia se relaciona con los derechos del niño.

**Enfoque intercultural:** Se refiere a la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y a la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, a través del diálogo y del respeto mutuo (UNESCO, 2005). Supone desarrollar el ejercicio de la ciudadanía, derecho a la diferencia y la diversidad a través de diálogos de encuentro entre culturas en los espacios educativos, que permitan a niños y niñas ponerse en el lugar de “otro” para validar diversas formas de entender el mundo, llegando a comprender que, en el desarrollo de las relaciones humanas, somos susceptibles de influenciarnos unos a otros (Briones, 2002).

**Enfoque interseccional:** Visibiliza y reconoce que las desigualdades y las experiencias de discriminación se profundizan cuando las condiciones y vulneraciones asociadas a género, etnia, religión, origen nacional, discapacidad y/o situación socioeconómica, interactúan dinámicamente y se potencian entre sí. Esto obliga a responder de manera sistémica e integral a las necesidades niños y niñas, resguardando que todas las políticas, prácticas e iniciativas pueden promover la equidad, y disminuir discriminaciones (UN Women, 2021).

**Enfoque intersectorial:** Se trata de actuar de manera organizada, con el fin de implementar un trabajo de coordinación y articulación con las redes en sus distintos niveles de gestión (nacionales, regionales y locales), en todas aquellas acciones que

resulten necesarias para la protección integral de los derechos de los niños y las niñas, y el apoyo a sus familias.

**Enfoque de Género:** Marco conceptual que trata de visibilizar que las diferencias entre mujeres y hombres se dan, por las diferencias culturales asignadas a los seres humanos más que por su determinación biológica. Esto obliga a observar las desigualdades que se producen en el espacio social, cuestionar los patrones culturales sobre los que estas desigualdades se anclan, reflexionar sobre los propios sesgos y creencias en torno al género, y trabajar activa e intencionadamente por derribar barreras y promover la equidad de género en las prácticas cotidianas (SdEP, 2023)

Es importante tener en cuenta que en los primeros años de vida se establecen las bases madurativas y neurológicas del desarrollo, para lo que es necesario garantizar las condiciones básicas de alimentación y de salud, la provisión de estimulación variada y la incorporación progresiva de los niños en centros educativos que contribuyan, junto con la familia, a su desarrollo y a su aprendizaje. Esta realidad pone de manifiesto la necesidad de llevar a cabo programas y acciones dirigidos a la primera infancia en un doble sentido. En primer lugar, el que se refiere al acceso a la educación, ya que las desigualdades existentes en la región requieren la adopción de medidas de compensación que apoyen a los sectores más desfavorecidos. Se trata de lograr una oferta educativa para todos y, al mismo tiempo que la calidad de la misma permita hablar de equidad y de calidad contrastada en la educación.

### **Barreras al acceso, permanencia, aprendizaje y participación**

Avanzar hacia una Educación Parvularia Inclusiva implica reflexionar sobre aquellos obstáculos que surgen en las propias comunidades educativas que “dificultan o limitan el aprendizaje, la participación y la convivencia en condiciones de equidad” (López-Melero, 2011, p.42). Estos obstáculos se relacionan con las culturas o creencias de las personas, las políticas institucionales o las prácticas pedagógicas. Desde el enfoque inclusivo a estos obstáculos se les denomina barreras, y se basan en el modelo social de la discapacidad, a partir del cual se entiende que las limitaciones o restricciones enfrentadas por las personas con discapacidad surgen en contextos sociales particulares (Booth y Ainscow, 2015) Desde esta perspectiva la inclusión se entiende como un proceso continuo, permanente e inacabado que busca la presencia, la participación y el éxito de todos los niños y niñas sin excepción y precisa la identificación y eliminación de barreras de los contextos que impiden el derecho a la educación

poniendo especial énfasis en niños y niñas que podrían estar en riesgo de exclusión. No obstante, la erradicación de estas barreras puede ser aplicada a la inclusión en sentido amplio y constituir el primer objetivo de reflexión para la transformación, puesto que cambian el foco desde una necesidad o problema que presenta un niño o niña y que debe ser apoyada o superada, hacia aquellas limitaciones y fortalezas que existen en los centros educativos para que todas y todos sin excepción, se sientan bienvenidos y comprendidos, valorados y reconocidos en su diversidad.

Esta nueva mirada constituye una oportunidad para el desafío que implica abordar factores de exclusión provenientes de determinadas creencias, identidades, costumbres, condiciones, orígenes, que cuando coexisten, interactúan dinámicamente y se potencian entre sí. Frente a esto, esta mirada permite entregar respuestas integrales que se inscriban dentro de un marco amplio de inclusión. Un referente importante en materia de inclusión educativa en primera infancia, lo constituye el “Index para la Inclusión: Desarrollo del juego, el aprendizaje y la participación en Educación Infantil” (Booth y Ainscow, 2015). En su propuesta, se considera que las barreras y oportunidades pueden identificarse en tres dimensiones: cultura, política y práctica.

### **Barreras de las prácticas educativas**

Las barreras de las prácticas educativas son todas aquellas que restringen el acceso al currículum, en el cual todos y todas tienen derecho a participar para aprender. Son barreras de las prácticas educativas, entre otras, el diseño e implementación de experiencias de aprendizaje que no consideren las características, particularidades, intereses, ritmos, formas de relación y de aprendizaje de niños y niñas; aquellas prácticas que perpetúen los estereotipos de género o que no consideren la interculturalidad en el diseño de los ambientes de aprendizaje; así como la ausencia de adecuaciones para asegurar la participación de todos los niños y las niñas. Las prácticas educativas inclusivas reflejan la cultura y las políticas inclusivas del establecimiento educacional (Booth et al., 2000). Por ello para transformar las barreras para el aprendizaje y la participación en oportunidades y fortalezas es necesario orquestar la enseñanza y los apoyos disponibles de la institución educativa y de la comunidad en conjunto.

### **Gestión Institucional Inclusiva**

Una gestión institucional para una educación inclusiva es aquella que permite que todas las personas que conforman la comunidad educativa se sientan bienvenidas, lo cual requiere de una visión compartida, de un liderazgo efectivo y un trabajo colaborativo

para una toma de decisiones que favorezca el bienestar integral, elimine barreras y promueva la contextualización y diversificación para el aprendizaje y el progreso de todos los niños y niñas. Frente a esto, cobran especial relevancia todos los esfuerzos que realicen sostenedores y directivos para:

- Avanzar progresivamente hacia un Proyecto Educativo Institucional convocante, pertinente y consensuado con la comunidad educativa para promover el valor de la diversidad y la inclusión.
- Gestionar recursos humanos y materiales que promuevan una educación inclusiva, en acciones tales como el trabajo intersectorial para la coordinación con redes locales en favor del bienestar integral y la gestión de recursos profesionales y materiales extraordinarios que se requieran para apoyar a grupos específicos de niños y niñas, así como la formación y acompañamiento a los equipos pedagógicos en estrategias de diversificación de la enseñanza, los que puede ser plasmado en su Proyecto Educativo Institucional.

Fortaleciendo lo anterior, los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores (MINEDUC, 2020) nos aportan valiosas orientaciones para generar prácticas que promuevan una educación inclusiva.

## **Gestión Pedagógica y Curricular para una Educación Parvularia Inclusiva**

Avanzando hacia una gestión pedagógica y curricular, el Marco para la Buena Enseñanza de la Educación Parvularia (MBE EP) es un referente que busca orientar las prácticas pedagógicas de educadoras y educadores de párvulos, teniendo como fundamento las Bases Curriculares de la Educación Parvularia. Este marco invita a “sustentar el quehacer pedagógico considerando los elementos que fundamentan las Bases Curriculares de la Educación Parvularia, de modo de asegurar oportunidades de aprendizaje donde se resguarde que todos los niños y las niñas sean respetados y considerados desde su singularidad, identidad y contexto familiar y sociocultural, propiciando en todo momento su plena inclusión en el proceso educativo, evitando estereotipos, sesgos de género y todo tipo de prácticas discriminatorias que desvaloricen su condición de niño o niña” (SdEP, 2019, p.11). Desde esa invitación se convoca a observar con profundidad los dominios y criterios que se espera puedan desempeñar educadores y educadoras en su práctica pedagógica para que contribuyan

a fortalecer una Educación Inclusiva. Como primer marco de análisis, lo declarado de manera explícita en el Capítulo 1 del MBE EP, en cuanto guía para favorecer la inclusión indica que la buena enseñanza:

Valora la diversidad presente en el aula como una característica que desafía y enriquece el proceso de enseñanza y aprendizaje.

- Promueve prácticas educativas con altas expectativas de aprendizaje hacia todos los niños y las niñas.
- Promueve interacciones pedagógicas que consideran y valoran la interculturalidad.
- Orienta prácticas pedagógicas libres de estereotipos de género, ampliando la construcción social y cultural del enfoque de género.

Profundizando en este referente, cada uno de los dominios cuenta con criterios que permiten avanzar en el fortalecimiento de una educación inclusiva, como lo son aquellos que:

- Promueven procesos de planificación y evaluación que consideren las características de los niños, niñas, sus familias y entornos.
- Se relacionan con la generación de ambientes seguros, funcionales y propicios para el bienestar integral y el aprendizaje.
- Orientan una práctica pedagógica basada en interacciones para el bienestar integral y el aprendizaje.
- Comprometen un ejercicio profesionales colaborativo y reflexivo.

### **Planificación y evaluación para el aprendizaje de todos los niños y niñas**

Las B CEP definen que “la planificación y la evaluación son aspectos constitutivos de todo proceso educativo” (SdEP, 2018, p.103). En términos generales, la planificación permite ordenar, orientar y estructurar el trabajo educativo en un marco de flexibilidad que, articulado con el proceso evaluativo que recoge, analiza y comunica información relevante, permite tomar decisiones que enriquezcan el proceso educativo. Así comprendidos, estos procesos posibilitan una educación inclusiva en cuanto promuevan el desarrollo y aprendizaje de todos los niños y niñas, sin excepción. Para que esto se concrete en el aula, es fundamental que la planificación de la enseñanza y de la evaluación consideren estrategias contextualizadas y diversificadas, que permitan potenciar a cada párvulo a partir de

su singularidad. Planificar para promover la participación y el aprendizaje de todos desde un enfoque inclusivo, significa, entregar diversas oportunidades de aprendizaje, variedad de recursos, diferentes espacios, considerar las opiniones, ideas e intereses de niños y niñas, así como también poner atención en aquellas “barreras” culturales, políticas o de la práctica pedagógica que limitan la participación y que nacen de las desigualdades y discriminaciones que experimentan niños y niñas dada sus identidades, conocimientos, creencias, grupos de pertenencia, y experiencias de vida.

Esto se traduce finalmente en promover condiciones y actividades diversificadas que incorporen medidas afirmativas y facilitadores para superar estas barreras, para la participación de todos y todas. Una planificación diversificada es aquella que se diseña desde un inicio para responder a las características de todas las niñas, los niños y su entorno y promover la participación y el aprendizaje. Desde la perspectiva de la evaluación para el aprendizaje, esta debe concebirse como “una instancia formadora y una herramienta de apoyo al aprendizaje” (MINEDUC, 2018, p.110) que seleccione y construya evidencias de los procesos y progresos de los aprendizajes.

El proceso de enseñanza y aprendizaje alcanza su mayor valor cuando se realiza un trabajo de reflexión profunda que se inicia seleccionando, jerarquizando, distribuyendo y organizando los objetivos de aprendizaje y avanza en la medida en que el equipo pedagógico diseña “estrategias y experiencias de enseñanza y evaluación inclusivas, diversas, integradas y pertinentes para el aprendizaje. Estas deben ser organizadas en función de la diversidad del grupo, evitando todo tipo de estereotipos, fomentando la incorporación activa tanto de los niños como de las niñas a partir de sus experiencias y de lo que saben, reconociendo e incorporando la interculturalidad” (SdEP, 2019, p.19). Una oportunidad relevante es la transversalidad de los objetivos del ámbito de desarrollo personal y social como elemento promotor de la inclusión desde las decisiones de planificación y evaluación. Para avanzar en una Educación Inclusiva por medio de procesos de planificación contextualizada y diversificada, se requiere que:

- Se diseñe en función de la caracterización del grupo, incorporando estrategias y facilitadores que eliminen las barreras y promuevan la participación y el aprendizaje.
- Incluya el reconocimiento y aporte de personas en los diferentes ámbitos de la sociedad, cautelando que de un reflejo de la diversidad humana.

- Se contemple el movimiento y la exploración sensorial de manera diversa, libre y autónoma en los diferentes ámbitos y núcleos, promoviendo el juego como estrategia central tanto para el desarrollo como para la consolidación de aprendizajes.
- Consideren de manera anticipada los apoyos extraordinarios que puedan requerir niños y niñas en determinados momentos con el propósito de asegurar su participación y aprendizaje. Se aseguren de representar de manera diversa la información, utilizando variadas estrategias de motivación y participación, y diferentes oportunidades para la acción, y expresión (verbal, corporal, plástica, musical, gestual).
- Incluyan las ayudas técnicas y ajustes razonables que hayan sido indicados con el propósito para asegurar la participación y el aprendizaje de niños y niñas con discapacidad.
- Se favorece el aprendizaje colaborativo en distintas conformaciones de grupo.

### **Interacciones pedagógicas**

De acuerdo con las Bases Curriculares de Educación Parvularia “Los ambientes de aprendizaje refieren a sistemas integrados de elementos consistentes entre sí, que generan condiciones que favorecen el aprendizaje de los niños y las niñas” (SdEP, 2018, p.113). Estos se componen de tres elementos:

- Interacciones pedagógicas.
- Espacio físico y recursos educativos.
- Organización del tiempo.

Cada uno de estos elementos contiene características particulares y oportunidades para promover la inclusión, los que se desarrollan a continuación. Las interacciones pedagógicas que se establecen entre el equipo pedagógico, niños y niñas y deben estar en sintonía con las necesidades individuales, culturales y características según su etapa de desarrollo. Teniendo siempre a la base de la interacción que niños y niñas son protagonistas que ejercen una ciudadanía activa, las interacciones pedagógicas deben desarrollarse de acuerdo con sus intereses y requerimientos, de manera que contribuyan a desplegar sus potencialidades, independiente de su origen y las barreras que se hayan detectado. Además, desde el enfoque de derechos en la práctica educativa, se invita a los equipos pedagógicos a relacionarse con los niños y niñas con

el máximo respeto, dejando atrás la práctica de diseñar los procesos de enseñanza y aprendizaje exclusivamente desde la perspectiva de las personas adultas. En este sentido, las interacciones pedagógicas son efectivas cuando contribuyen de manera positiva al aprendizaje y desarrollo integral de cada niño y niña. Desde una mirada inclusiva, estas interacciones permiten profundizar en la caracterización del niño y la niña e implementar apoyos extraordinarios e individuales que aseguren la participación y el aprendizaje de todos los niños y niñas sin excepción.

### **Necesidades educativas en la Educación Parvularia.**

Las necesidades educativas individuales, hacen referencia a las diferentes capacidades, intereses, niveles, ritmos y estilos de aprendizaje que mediatizan este proceso, haciendo que sea único e irrepetible en cada caso. Estas pueden ser atendidas adecuadamente a través de lo que podría llamarse “buenas prácticas pedagógicas”, es decir, a través de una serie de acciones que todo educador utiliza habitualmente para dar respuesta a la diversidad: organizar el aula de manera que permita la participación y cooperación entre los alumnos, dar alternativas de elección, ofrecer variedad de actividades y contextos de aprendizaje, utilizar materiales diversos, dar más tiempo a determinados alumnos, graduar los niveles de exigencias y otras muchas que se originan como resultado de la creatividad del docente. Las necesidades educativas especiales NEE, son aquellas necesidades educativas individuales que no pueden ser resueltas a través de los medios y recursos metodológicos que habitualmente utiliza el docente para responder a las diferencias individuales de sus alumnos y que requieren para ser atendidas de ajustes, recursos y medidas pedagógicas especiales o de carácter extraordinario, distintas a la que requieren comúnmente la mayoría de los estudiantes.

### **La disponibilidad de recursos adicionales**

La disponibilidad de recursos adicionales sólo para los alumnos integrados. En un buen número de países, al igual que en Chile, la integración está asociada a la provisión de recursos materiales y humanos de carácter especializado para los alumnos/as “del Programa de Integración”. Partiendo de la premisa que éstos son necesarios para atender sus necesidades educativas específicas. El problema se produce cuando no se brinda apoyo a muchos otros/as que también lo requieren, pero no son parte de dicho programa. Esto significa que no se está asegurando la igualdad de oportunidades para un importante porcentaje de alumnos/as, que de contar con las ayudas necesarias podrían superar sus dificultades de aprendizaje o de participación y obtener mejores

logros educativos. Por otra parte, un efecto no deseado de esta medida es que se pueda etiquetar a un mayor número de alumnos como “alumnos/as de integración” para obtener recursos adicionales. Esta situación ha propiciado, además, que en muchos casos la responsabilidad de la educación de los niños/as integrados se delegue en los profesionales de apoyo y no sea asumida por todos los estamentos de la comunidad educativa, desaprovechando de paso un valioso recurso para optimizar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de todos los niños y niñas.

### **La formación de los profesores de educación común y de especial aún es insuficiente para dar respuestas de calidad a la diversidad y a las NEE en la sala de clases**

Con bastante frecuencia, los docentes de las escuelas comunes no se sienten preparados para atender las NEE de los “niños y niñas integrados”, bajo la creencia de que estos alumnos/as aprenden de forma muy distinta y que, por lo tanto, requieren metodologías que sólo dominan los especialistas. Sin embargo, es importante señalar que estos educadores o docentes poseen la formación en el ámbito curricular y son los que trabajan todo el tiempo con los estudiantes, por lo que sus capacidades y experiencia en el trabajo con grupos numerosos son fundamentales para favorecer los aprendizajes escolares. Ciertamente, los niños y niñas con NEE, requieren una serie de ayudas y recursos de carácter especializado para facilitar o minimizar sus dificultades de aprendizaje, que muchos docentes no dominan. Esta es la razón por la cual es tan importante la participación de los profesionales de la educación especial, ya que su formación contempla conocimientos especializados para dar respuestas a las necesidades específicas que estos/as presentan. Las razones anteriormente expuestas son muy importantes a la hora de entender la importancia de la colaboración entre los docentes de Educación Especial y de educación regular.

### **Ciclo de mejoramiento continuo en educación.**

El mejoramiento educativo implica la toma de decisiones en diversos ámbitos de la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales, y supone el abordaje de manera coordinada y articulada de los distintos niveles y dimensiones de la experiencia escolar, desde lo que ocurre a nivel institucional hasta el nivel de aula, considerando la relevancia de los procesos que movilizan a la escuela, colegio y/o liceo, y no tan solo sus resultados finales. De este modo, la gestión escolar, entendida como el conjunto de decisiones estratégicas que día a día toman en conjunto sostenedores,

directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes y familias no están ajenas a las metas que nos hemos trazado como país. En ese contexto, es importante considerar la formación actitudinal que nos propone el currículum, como también la incorporación de acciones que mejoren la inclusión educativa y la convivencia escolar, entre otros. El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo (4 años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). (Mineduc, 2018).

### **Plan de mejoramiento educativo.**

el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos, en tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a 4 años, y ordena y articula las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo. (Minedu, 2018).

### **Diagnostico Institucional.**

El diagnóstico es un paso fundamental para determinar el sentido de la tarea, los cambios necesarios para lograr los objetivos propuestos y para comprometer a los actores que deben realizarlos. Así lo sugieren las investigaciones acerca de las fuerzas que rigen el cambio en educación, donde se destaca el papel que tienen las personas implicadas y las instituciones en que éstas actúan, en el origen y el mantenimiento de cualquier transformación educativa (Fullan, 1993). La elaboración del Diagnóstico Institucional es un proceso de aprendizaje para el establecimiento, es decir, contribuye a la comprensión de la importancia que tiene para la escuela mirar sus propias prácticas y organizar su trabajo en torno al objetivo de mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Cada una de las variables a analizar han sido seleccionadas a partir de los indicadores de una escuela efectiva, es decir, aquella que logra, desde el primer nivel de transición que todos sus estudiantes aprendan, independiente de sus características socioeconómicas. Esta visión es coherente con la intencionalidad de la Subvención Escolar Preferencial en tanto se basa en la confianza en que todas las personas pueden y, por lo tanto, deben aprender. (Mineduc 2018).

### **Autoevaluación Institucional.**

La autoevaluación institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre la situación actual. En este paso, es necesario que se establezca la información que se necesita recopilar para determinar las fortalezas y aspectos a mejorar en torno a la concreción de la propuesta pedagógica que la comunidad educativa ha definido en su Proyecto Educativo Institucional. En el proceso de autoevaluación institucional se deben considerar las cuatro dimensiones obligatorias, además de comprender una muestra de programas de pregrado y postgrado para su evaluación. También se contemplará la dimensión optativa, correspondiente a investigación, creación e innovación, cuya evaluación externa se realizará mediante una comisión independiente de pares. (Mineduc, 2018)

## MARCO CONTEXTUAL

El jardín infantil Alianza Club Leblan, se encuentra ubicado en la comuna de Los Vilos, en el extremo sur de la Región de Coquimbo, tiene una población de 17.453 habitantes según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística). De los 17.453 habitantes de Los Vilos, 8.595 son mujeres y 8.858 son hombres. Por lo tanto, el 50,75 por ciento de la población son hombres y el 49.25 mujeres.

Desde el punto de vista económico, los habitantes de esta comuna se desempeñan en el sector público y privado.

Desde el punto de vista social las familias de nuestra comunidad escolar son diversas, algunas de sectores acomodados sin deprivaciones y otras vulnerables, en riesgo social, económico y con características de disfuncionalidad. Algunas características comunes que comparten las familias del Jardín infantil Club Leblan se relacionan con la sobreprotección, falta de manejo de pautas de estimulación temprana y crianza, falta de tiempo para compartir con los hijos e hijas por trabajo, delegación de roles maternos o paterno a las abuelas, y ausentismo temprano a la escuela. Más del 50% de los padres y apoderados cuenta con una profesión y trabajo estable de jornada completa.

Desde el punto de vista educacional y cultural Los Vilos se caracteriza por ser una ciudad con oportunidades centradas en los establecimientos educacionales de la comuna. Educativamente cuenta con 1 Liceo Humanista, 1 Escuela Básica Municipal, 1 Escuela Básica Particular Subvencionada, 1 Colegio Particular Subvencionado con Enseñanza básica y Media, 6 Jardines Infantiles, 3 Sala Cuna (Fundación INTEGRAL, JUNJI y Liceo), 2 Escuelas Especiales (Discapacidad Intelectual y retos múltiples), 2 Escuela Especiales en Trastornos Específicos del Lenguaje, 1 escuela en modalidad libre, 1 centro de formación técnica, 1 preuniversitario y 2 guarderías y After School. Existen algunas iniciativas en cuanto a la cultura, pero son espacios limitados respecto de los espacios urbanos que se podrían materializar para tener mayor acceso a la cultura en esta comuna y que llegue a todos los sectores de la población.

La comuna nos ofrece para el desarrollo de aprendizajes significativos, diversos espacios que son de interés de los niños y niñas, por ejemplo, esculturas, plazas, playa, acuario municipal, biblioteca municipal, bodegón cultural, casa de la cultura,

establecimientos educacionales, instituciones locales: carabineros, fuerzas armadas, municipalidad, estadio, complejo deportivo.

También se han logrado redes de colaboración: OPD, tribunal de familia, municipalidad, carabineros, servicio de salud, hospital de Los Vilos. Siendo los principales convenios con Ilustre Municipalidad de Los Vilos, Poder judicial y Ajunji Coquimbo.

El jardín Infantil Alianza Club Leblan nace del anexo Guardería y After School Club Leblan con el propósito de entregar una alternativa de calidad a aquellas familias que buscan una educación centrada en metodologías actuales de la infancia y la docencia.

Su misión se basa en la entregar enseñanza de calidad a niños y niñas de 1 a 4 años de edad, en niveles sala cuna mayor y niveles medios menor y mayor de educación parvularia. Comprometiéndose con el crecimiento natural de cada niño y niña, respetando su desarrollo en base al amor y el buen trato. El juego es el central del cuidado integral y el esparcimiento hacia la cultura. Sus dependencias acogen con amor a todos los niños y niñas que presenten la necesidad de cuidado y educación bajo los estándares de los objetivos educativos nacionales mediante metodologías libres, el equipo se compone de profesionales altamente capacitados en el área de la educación y la infancia.

Su visión es llegar a ser, el jardín infantil con metodologías libres centrados en la calidad, pionera en la comunidad de Los Vilos que refleje un constante trabajo de mejora y esparcimiento cultural con los actores de su comunidad, en donde se valoren y prioricen los intereses de los niños, niñas y su familia, y se permita superar las dificultades que puedan presentarse en el ámbito pre escolar, además de educar a los niños y niñas en un ambiente de buen trato y respeto. Quieren ser un espacio de excelencia y calidad que entregue un servicio integral a los niños y niñas, enfocado en otorgar tranquilidad a los padres y madres que confíen en nuestra institución.

A partir de esta visión nace la necesidad de entregar apoyo a toda la neurodiversidad presente en la actualidad y aflora la problemática donde se diagnostica una brecha en las practicas pedagógicas asociadas a las necesidades educativas y la inclusión preescolar. Siendo primordial abordar un plan de mejora que apunte a:

- Centrarse en las necesidades de perfeccionamiento y mejora educativa profesional que requiere el equipo técnico pedagógico.
- Crear estrategias grupales para ser llevadas a cabo al aula y esta se presente más integrativa para alcanzar la inclusión.

La realidad del Jardín Infantil Alianza Club Leblan, es que ha aumentado el requerimiento de matrículas para niños y niñas que presentan alguna dificultad en su desarrollo o alguna necesidad educativa permanente o transitoria, y a su vez por ser una institución educativa de primera infancia, esta no cuenta con un programa de integración que permita el apoyo de profesionales especialista en diversas áreas, lo que ha dificultado la labor de las educadoras de párvulos y técnico de educación parvularia. Es por esta razón que la presente investigación requiere de un plan de mejoramiento centrada en la inclusión bajo las practicas docentes inclusivas en la educación parvularia que permita desarrollar en el personal profesional nuevas competencias para ser aplicadas en la práctica y beneficiar así a los niños, niñas y sus familias.

## DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

### 1. LIDERAZGO

#### 1.1 LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR

1.1.1 *“El sostenedor se responsabiliza por el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, el desempeño y el cumplimiento de la normativa vigente de los establecimientos a su cargo”.*

##### Desarrollo satisfactorio:

En este ítem se diagnostica que el sostenedor del Jardín infantil propicia que cada año se mejore y actualice el Proyecto Educativo Institucional el cual revisa detalladamente para que se presenten todas las definiciones necesarias para orientar las prácticas educativas. Además, el sostenedor asume la responsabilidad final por el funcionamiento del establecimiento y en conjunto con el director que cada año se otorgue una cuenta pública a toda la comunidad educativa sobre el desempeño general de la institución, incluyendo; las modificaciones y desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, resultados de aprendizajes e indicadores de desarrollo personal y social en el alumnado. Por otro lado, el sostenedor visita mensualmente el establecimiento con el objetivo de monitorear el cumplimiento de las metas presentes en el plan de mejoramiento, resultados de los estándares de aprendizaje y desarrollo personal y social, el estado de financiamiento, estado y necesidades de los recursos pedagógicos tangibles e intangibles y el estado de la matrícula.

.

1.1.2 *“El sostenedor define formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará al equipo directivo de los establecimientos a su cargo, y cumple con sus compromisos”*

##### Desarrollo Incipiente:

Si bien en este estándar el sostenedor sí delega el financiamiento que otorgará al establecimiento, por el momento no lo ha presentado por escrito. Lo realiza de manera verbal y la algunas ocasiones no lo ha realizado con anticipación, lo que dificulta ciertas áreas de gestión.

1.1.3 *“El sostenedor comunica altas expectativas a los directores de los establecimientos a su cargo, les establece metas desafiantes, clarifica sus atribuciones y evalúa su desempeño”.*

Desarrollo Satisfactorio:

El sostenedor comunica a la directora del Jardín Infantil en cada reunión formal y semestral, las altas expectativas en relación con el desempeño del establecimiento, motivando a asumir nuevos desafíos cada año, además de analizar en conjunto los aspectos que se requieren mejorar para elevar los estándares. Junto a ellos el sostenedor trabaja directamente con la directora en definir con claridad los roles y atribuciones del todo equipo técnico pedagógico.

1.1.4 *“El sostenedor introduce, de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento de los establecimientos a su cargo”.*

Desarrollo Incipiente:

Este estándar se encuentra en desarrollo incipiente ya que el sostenedor si bien, sí se preocupa de realizar mejoras infraestructurales solicitadas por el consejo escolar, el equipo técnico pedagógico o los padres y apoderados, éstos solo se realizan en periodo estival, si se requiere una mejora durante el año escolar el sostenedor realiza medidas paliativas que solo abordan las problemáticas más visibles, postergando en algunas ocasiones las mejoras en su totalidad.

1.1.5 *“El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes”.*

Desarrollo Incipiente:

Existe comunicación fluida entre el Sostenedor y la directora del establecimiento, sin embargo, ésta no se realiza por los canales formales; como lo es el correo electrónico, lo que dificulta que los acuerdos y la información queden por escrito. El canal que se utiliza son las reuniones mensuales, las que a su vez tampoco registran mediante minutas formales. Por otro lado, el sostenedor mantiene comunicación fluida con las instituciones estatales, pero realiza mediante la llamada telefónica, repitiéndose así la nula evidencia formal que respalda un correo electrónico.

1.1.6 *“El sostenedor se asegura de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares”.*

Desarrollo Incipiente:

El sostenedor genera ocasionalmente instancias para compartir experiencias educativas y recreativas entre las distintas comunidades educativas pertenecientes a la red; Guardería y After School Club Leblan, las cuales siempre se presentan una vez al año durante la celebración del mes de la educación parvularía.

## **1.2 LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

1.2.1 *“El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados”.*

Desarrollo incipiente:

Si bien la directora destina la mayor parte de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje y los aspectos formativos, resguardado los tiempos dedicados a la enseñanza, estableciendo procedimientos para no interrumpir clases, eliminando reuniones innecesarias y evitando actividades que distraigan a los docentes e interfieran con las clases, entre otras. Muchas veces le otorga demasiado tiempo a tareas administrativas, ocupándose de situaciones de menor importancia o se dedica personalmente a asuntos que podría delegar, permaneciendo parte importante del tiempo en su oficina dedicada a sus tareas.

1.2.2 *“El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento”.*

Desarrollo satisfactorio:

La directora siempre moviliza a la comunidad educativa a comprometerse con las definiciones del Proyecto Educativo Institucional, las prioridades y las metas educativas del establecimiento. Para esto, de manera oportuna comunica y explica su contenido y sus fundamentos mediante canales como los correos electrónicos, reuniones de familias, apoderados y docentes, asambleas, entre otros. La directora conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento en función de las prioridades establecidas. En ocasiones de ausencia de la directora, el equipo sigue funcionando de manera adecuado con las delegaciones previamente asignadas.

*1.2.3 “El director instaure una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua”*

Desarrollo Satisfactorio:

La directora promueve constantemente una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa, mediante acciones como aumentar progresivamente las exigencias en todos los ámbitos, presentar modelos desafiantes como referentes, estimular la perseverancia frente a dificultades, valorar el esfuerzo y los avances, relatar constantemente historias de superación que transmiten la idea de que es posible enfrentar con éxito las situaciones adversas, entre otros. Además, prioriza y aborda las dificultades como oportunidades de mejora para el establecimiento, con espíritu constructivo y comprometido en la búsqueda de soluciones, y promueve esas actitudes en el equipo directivo y los docentes.

La directora transmite la convicción de que todos los miembros de la comunidad educativa pueden desarrollar mejores actitudes, comportamientos y resultados de aprendizaje, con independencia de su nivel socioeconómico, religión, nacionalidad, ascendencia indígena, discapacidad, salud, edad, género, ideología, historial académico y conductual, apoyo en el hogar, entre otras características individuales.

*1.2.4 “El director instaure en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa”.*

Desarrollo Satisfactorio:

La directora constantemente promueve, modela y exige responsabilidad profesional en todo el personal, lo que se evidencia en el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo por lograr el estándar esperado, el interés por desarrollarse, la proactividad, entre otros. Para esto la directora promueve y modela el trabajo colaborativo y la generación de comunidades profesionales de aprendizaje entre el personal, que se caracteriza por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo, mediante instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares para compartir desafíos pedagógicos, conocimientos y prácticas.

*1.2.5 “El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante”.*

Desarrollo incipiente:

Si bien la directora está constantemente promoviendo el interés por el conocimiento, las artes y el deporte en forma inconsistente de manera inciente, en sus intercambios

cotidianos con los docentes y estudiantes, ocasionalmente trata temas de actualidad, sugiere lecturas y sitios web, plantea interrogantes, cuestiona argumentos, entre otros.

### **1.3 PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS.**

*1.3.1 “El director elabora un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional”.*

#### Desarrollo Incipiente:

La directora evalúa anualmente los resultados y el grado de cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento, pero se basa solo en impresiones y datos subjetivos, además lo realiza de forma poco rigurosa; por ejemplo, en el caso del estado de avance del plan de mejoramiento durante el año, solo supervisa la implementación de algunas acciones o el cumplimiento de algunas metas y plazos

*1.3.2 “El director monitorea la implementación del plan de mejoramiento, evalúa el cumplimiento de las metas y realiza adecuaciones cuando corresponde”.*

#### Desarrollo Incipiente:

Si bien la directora y el equipo directivo recopilan y organizan los datos en un sistema de fácil acceso, una parte de ellos están mal rotulados, desordenados o incompletos, o bien organizan todos los datos en un sistema centralizado o por área, pero su acceso no es expedito. De todas maneras, la directora y el equipo directivo analizan sistemáticamente los datos relevantes considerando promedios, distribución y tendencia, cruzando datos para obtener información acerca del funcionamiento del establecimiento

*1.3.3 “El director y el equipo directivo sistematizan continuamente los datos relevantes de la gestión escolar y los utilizan para tomar decisiones”*

#### Desarrollo Satisfactorios:

La directora y el equipo directivo analizan sistemáticamente los datos relevantes considerando promedios, distribución y tendencia, cruzando datos para obtener información acerca del funcionamiento del establecimiento. La directora y el equipo directivo usan los resultados del análisis de los datos relevantes para tomar decisiones

en los distintos ámbitos de gestión; Prácticas pedagógicas, Necesidades de reasignación de personal entre otras.

## **2. GESTIÓN PEDAGÓGICA**

### **2.1 GESTION CURRICULAR.**

*2.1.1 “El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio”*

#### Desarrollo Incipiente:

La directora y el equipo técnico pedagógico promueven que los docentes conozcan y manejen las Bases Curriculares y los programas de estudio, pero estos solo entregan información, lo que no asegura su apropiación. Además, la directora y el equipo definen los planes de estudio del establecimiento o la asignación de docentes y horarios de algunas asignaturas o cursos, primando, en algunos casos, motivos de conveniencia por sobre las necesidades de los estudiantes.

*2.1.2 “El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum”.*

#### Desarrollo Satisfactorio:

La directora y el equipo técnico pedagógico acuerdan con las educadoras prácticas comunes que deben ser implementadas en más de un núcleo o ámbito, para desarrollar hábitos y habilidades en los párvulos. Además, la directora y el equipo acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos específicos por núcleo y se aseguran de que los implementen adecuadamente.

*2.1.3 “El equipo directivo gestiona la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje”.*

#### Desarrollo Incipiente:

El equipo técnico-pedagógico se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones por tema o unidad, pero estas no establecen algunos de los elementos necesarios, o bien no se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones en algunas asignaturas.

*2.1.4 “El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases”.*

### Desarrollo Satisfactorio:

El equipo directivo y el técnico pedagógico acuerdan con los docentes las prácticas pedagógicas que buscan instalar en el establecimiento y que se trabajarán en el acompañamiento. El equipo directivo y el técnico pedagógico realizan observaciones de clases breves y frecuentes enfocadas en la instalación de las prácticas acordadas. El equipo se organiza para observar al menos una vez al mes a cada docente e intensifica la frecuencia con aquellos docentes que más lo requieren, El equipo directivo y el técnico pedagógico se reúnen con cada docente, después de cada observación, para analizar y reflexionar sobre sus logros y sus desafíos en la implementación de las prácticas por instalar y luego acordar acciones concretas para mejora.

*2.1.5 “El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas”*

### Desarrollo Satisfactorio:

La directora y el equipo técnicopedagógico analizan periódicamente con los docentes los procesos de evaluación, con el fin de: Revisar el grado de cumplimiento de los Objetivos de Aprendizaje, Identificar a los cursos, asignaturas y estudiantes con rendimiento bajo lo esperado o con riesgo de deserción e Identificar metodologías y prácticas inefectivas. La directora y el equipo técnico pedagógico, en conjunto con los docentes, elaboran un Reglamento de Evaluación adecuado a la normativa vigente, lo comunican oportunamente a la comunidad educativa y calendarizan con anticipación las principales evaluaciones internas y externas, de modo que queden debidamente distribuidas en el año.

## **2.2 ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA**

*2.2.1 “Los docentes centran sus clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar.”*

### Desarrollo Incipiente:

Los docentes demuestran un dominio básico de las habilidades establecidas en el currículum, o bien demuestran dominio, pero no las enseñan sistemáticamente durante las clases. Por ejemplo, las modelan y ejemplifican, pero no guían ni retroalimentan a los estudiantes en su ejecución. Además, realizan clases que apuntan a los Objetivos de Aprendizaje, las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum

nacional, pero en ocasiones pierden el foco y realizan actividades que no propician el logro de estos.

2.2.2 *“Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.”*

Desarrollo Incipiente:

Los docentes, al iniciar las clases, conversan con sus estudiantes sobre las actividades que realizarán, pero no presentan el objetivo de aprendizaje ni aclaran qué aprenderán o cuál es su relación con sus conocimientos previos. Los docentes introducen a sus estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes, mediante estrategias restringidas o de efectividad moderada: se limitan a explicar, narrar, modelar o entregar guías con la información esquematizada, y rara vez fomentan que los estudiantes jueguen un rol más activo en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los docentes promueven que sus estudiantes procesen y construyan sus aprendizajes mediante estrategias de efectividad moderada.

2.2.3 *“Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.”*

Desarrollo Satisfactorio:

Las educadoras generan lazos positivos con los párvulos, mediante la consideración e interés que demuestran hacia ellos. Tratándolos por su nombre, valorando sus aportes en clases y los usan para precisar, ampliar y profundizar en los Objetivos de Aprendizaje, recogiendo sus inquietudes, tomando en cuenta sus motivaciones, siendo pacientes con sus dudas y los ayudándolos frente a dificultades que pueda presentar.

Las educadoras tratan a sus estudiantes de manera inclusiva y sin discriminar. Por ejemplo, establecen las mismas expectativas para niños y niñas, consideran por igual los aportes y preguntas de estudiantes extranjeros, corrigen y retroalimentan con la misma dedicación a aquellos con necesidades educativas especiales.

2.2.4 *“Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases.”*

Desarrollo Satisfactorio:

Las educadoras retroalimentan constantemente a sus párvulos sobre su desempeño, de manera individual y grupal, felicitando constantemente a cada uno por sus logros y

avances. Además, monitorean constantemente el grado de comprensión y el desempeño de sus estudiantes durante el desarrollo de las clases para obtener evidencias acerca de lo que están aprendiendo.

*“Los docentes se aseguran de que todos sus estudiantes trabajen en clases y promueven el estudio independiente y la responsabilidad.”*

2.2.5 *“Los docentes hacen uso efectivo del tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje”*

#### Desarrollo Incipiente:

Las educadoras tienen un buen manejo de grupo, lo que permite que la mayor parte del tiempo se destine a las actividades de enseñanza-aprendizaje. En este sentido ellas demuestran liderazgo y control del curso, Usan con efectividad técnicas para captar la atención de sus párvulos y para redirigirlos rápidamente hacia la tarea cuando están distraídos, conversando o haciendo otra cosa. Por otro lado, las educadoras establecen rutinas y procedimientos que reducen la pérdida de tiempo lectivo al mínimo. Para esto, Inician y finalizan sus clases en los horarios correspondientes, Establecen procedimientos para pasar lista, repartir materiales, hacer la transición entre actividades, entre otras, Enseñan a sus estudiantes a seguir instrucciones colectivas, Reúnen y preparan con anticipación todos los elementos necesarios para desarrollar las clases y evitan las interrupciones externas

### **3 FORMACIÓN Y CONVIVENCIA**

#### **3.1 FORMACIÓN**

3.1.1 *“El equipo directivo planifica, implementa y monitorea programas e iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional.”*

#### Desarrollo Incipiente:

El equipo directivo entrega lineamientos transversales para coordinar las acciones formativas cotidianas, pero solo involucra a algunos integrantes del personal, o bien los lineamientos se limitan a acciones puntuales y aisladas que no abarcan la formación de manera integral. Además, El equipo directivo planifica e implementa programas de formación y orientación e iniciativas formativas, pero estas se implementan de manera poco sistemática. Por otro lado, existe un vacío en cuanto a las técnicas de adecuaciones curriculares cuando éstas no se adecuan a la diversidad del aula.

3.1.2 *“El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente”.*

Desarrollo Satisfactorio:

La educadora de párvulos acompaña integralmente el desarrollo de cada uno de sus estudiantes, asume tareas de orientación y actúa oportunamente cuando es necesario. Para esto, observa la conducta y desempeño de cada uno de los párvulos, revisa sus notas y hojas de vida, recoge la opinión de sus compañeros, docentes, familias y apoderados, y cuando detecta dificultades, deriva hacia ayuda competente y les hace seguimiento.

3.1.3 *“El equipo directivo y los docentes transmiten altas expectativas a los estudiantes, y los orientan y apoyan en la toma de decisiones sobre su futuro.*

Desarrollo Satisfactorio:

Las educadoras conversan con los párvulos sobre sus intereses y habilidades en el desarrollo cotidiano de las clases, orientando el desarrollo de sus proyectos e ideas según sus intereses, expectativas y habilidades. Visitas guiadas colegios de educación básica, para conocer distintas alternativas y prepararlos para la transición.

3.1.4 *“El equipo directivo y los docentes promueven hábitos de vida saludable y conductas de autocuidado entre los estudiantes”.*

Desarrollo Satisfactorio:

Las educadoras facilitan espacios y elementos de juego en los recreos y en actividades extracurriculares, promueven los beneficios de la actividad física y los riesgos de una vida sedentaria, realizan salidas educativas al aire libre, entre otras.

3.1.5 *“El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes”*

Desarrollo Incipiente:

El equipo directivo y las educadoras de párvulos, implementan actividades esporádicas para involucrar a las familias y los apoderados en la formación de los estudiantes, o bien

implementan actividades sistemáticas, pero no logran que las familias y los apoderados asistan o se involucren

### **3.2 CONVIVENCIA**

3.2.1 *“El equipo directivo y los docentes promueven, modelan y aseguran un ambiente de amabilidad y respeto entre todos los miembros de la comunidad educativa.”*

#### Desarrollo Satisfactorio:

El equipo directivo y los docentes enseñan, promueven y exigen, de manera transversal y cotidiana, que todos los miembros de la comunidad educativa sigan normas básicas de educación y que demuestren consideración por los demás. Cada rutina se recuerda la importancia de saludar, dar las gracias, pedir por favor, perdón y permiso, tratarse sin groserías, escuchar al otro, respetar turnos, ofrecer ayuda, compartir materiales, entre otras. El equipo directivo y los docentes enseñan, promueven y exigen un trato respetuoso, y corrigen de manera sistemática las descalificaciones y faltas de respeto, tanto leves como graves, entre los miembros de la comunidad educativa

3.2.2 *“El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación”.*

#### Desarrollo Satisfactorio:

El equipo directivo y los docentes promueven el trato equitativo entre todos los miembros de la comunidad educativa y corrigen cualquier tipo de discriminación, ya sea por género, nivel socioeconómico, religión, nacionalidad, ascendencia indígena, discapacidad, salud, orientación sexual, características físicas o psicológicas, intereses, ideología, entre otras razones. El equipo directivo y los docentes son un modelo de trato equitativo en forma permanente, incluyendo a todos por igual, valorando las diferencias y evitando las discriminaciones hacia los estudiantes y sus pares

3.2.3 *“El equipo directivo difunde y exige el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común”.*

#### Desarrollo Incipiente:

El equipo directivo se asegura de que el Reglamento de Convivencia esté ajustado a la normativa vigente y al Proyecto Educativo Institucional, pero este aborda ciertas áreas con mayor profundidad y otras más superficialmente. El equipo directivo difunde el Reglamento de Convivencia, pero no se asegura de que todos los miembros de la comunidad educativa lo comprendan.

3.2.4 *“El equipo directivo y los docentes acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas”.*

Desarrollo Satisfactorio:

El equipo directivo y las educadoras definen por escrito reglas y procedimientos compartidos por toda la comunidad educativa para regular ciertas actividades y situaciones cotidianas, como el ingreso y salida de clases, inicio de la jornada, registro de asistencia y atrasos, desplazamientos en pasillos y en la sala de clases, entrega de avisos, comportamiento en asambleas, permisos para salir de clases, cosas perdidas, entre otras. Además, las educadoras, al inicio del año escolar, acuerdan con sus párvulos procedimientos y normas de comportamiento tanto en el aula como el patio e implementan acciones para asegurar su cumplimiento.

3.2.5 *“El personal del establecimiento resguarda la integridad física y psicológica de todos los estudiantes durante la jornada escolar”.*

Desarrollo Satisfactorio:

El personal del establecimiento monitorea a los estudiantes en los distintos lugares y momentos de la jornada escolar, y se responsabiliza por su integridad física y psicológica. Por ejemplo, toma asistencia en todas las horas de clase, mantiene presencia en los recreos, hace rondas por los lugares más solitarios y aislados, entre otras medidas. El personal del establecimiento se asegura de contar con un control efectivo de los ingresos y salidas de todas las personas, mediante un sistema de registro, atención constante en portería y cierres perimetrales seguros para evitar situaciones como el ingreso de personas no autorizadas, robos, estudiantes perdidos, entre otros.

El personal del establecimiento aplica protocolos de acción frente a la sospecha o detección de vulneración de derechos de todos los parvulos, los cuales establecen medidas protectoras de su integridad, apoyo pedagógico y psicosocial, y denuncias a los organismos competentes cuando corresponda, entre otras.

3.2.6 *“El equipo directivo y los docentes abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia dentro del establecimiento”.*

Desarrollo Satisfactorio:

El equipo directivo y los docentes promueven en la comunidad educativa la noción de que el acoso escolar (bullying) no es una práctica aceptable y toman medidas para prevenirlo mediante la toma de consciencia de sus efectos, el desarrollo de la empatía,

el fortalecimiento de lazos de confianza entre estudiantes y adultos responsables, entre otras. El equipo directivo y los docentes aplican protocolos de acción y medidas efectivas frente a toda situación de agresión o acoso escolar (bullying) de sus estudiantes, en los que se establecen medidas formativas, de apoyo psicosocial y protectoras de la integridad de los estudiantes, sean estos víctimas o victimarios.

### **3.3 PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA**

3.3.1 *“El equipo directivo y los docentes promueven el sentido de pertenencia y participación en torno al Proyecto Educativo Institucional”.*

#### Desarrollo Satisfactorio:

El equipo directivo y los docentes construyen una identidad positiva en torno al Proyecto Educativo Institucional, ya que transmiten entusiasmo en torno a los sellos distintivos del establecimiento, instauran lemas, símbolos, himnos, ritos y celebraciones para promover los principios y valores del establecimiento, transmiten un relato positivo y movilizador de la historia del establecimiento e incentivan a todos los miembros de la comunidad educativa a representar adecuadamente al establecimiento.

3.3.2 *“El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motiva a realizar aportes concretos”.*

#### Desarrollo Satisfactorio:

El personal del establecimiento promueve que los estudiantes lideren y se involucren en iniciativas constructivas que propician la responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, tanto actividades sencillas y cotidianas como grandes campañas. Por ejemplo, los motivan a organizar y participar en campañas solidarias, a analizar las necesidades de la sociedad y el medioambiente, a liderar estilos de vida sustentables entre sus pares, entre otras. El personal del establecimiento es un modelo de responsabilidad con la sociedad y el medioambiente, y transmite este compromiso a los estudiantes mediante acciones cotidianas. Por ejemplo, participa en campañas solidarias, usa en forma eficiente la energía y el agua, reutiliza materiales, colabora con el aseo y ornato del establecimiento, entre otras.

3.3.3 *“El equipo directivo y los docentes fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas”.*

#### Desarrollo Satisfactorio:

El equipo directivo y los docentes promueven que los parvulos intercambien ideas en un marco de respeto y apertura a la diversidad de opiniones. Para esto, fomentan las argumentaciones centradas en ideas, la comprensión de distintos puntos de vista, el escuchar atentamente al otro, estar abierto a cambiar de opinión ante buenos argumentos y defender lo que se piensa sin agredir a los demás. El equipo directivo y los docentes organizan constantemente instancias formales para promover que los estudiantes intercambien ideas, se formen una opinión y aprendan a deliberar y respetar turnos.

3.3.4 *“El equipo directivo promueve la formación democrática y ciudadana, y la participación activa de los estudiantes mediante el apoyo al Centro de Alumnos y a las directivas de curso”.*

Desarrollo Satisfactorio:

El equipo directivo garantiza y le da importancia a la democracia dentro de las aulas al elegir actividades pedagógicas.

3.3.5 *“El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional”.*

Desarrollo Incipiente:

El equipo directivo establece canales de comunicación fluida con los distintos estamentos y miembros de la comunidad educativa, pero no son lo suficientemente efectivos. Por ejemplo, los sitios web y diarios murales no se encuentran actualizados, las horas de atención son reducidas y las entrevistas se concretan con demora, entre otras dificultades.

## **4 GESTIÓN DE RECURSOS**

### **4.1 GESTIÓN DE PERSONAL**

4.1.1 *“El sostenedor o el equipo directivo organiza y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal”.*

Desarrollo Incipiente:

El sostenedor o el equipo directivo define por escrito las funciones y responsabilidades del personal, pero algunos cargos no cuentan con una definición clara, o bien existen algunas áreas en que se confunden o duplican funciones, generando confusiones.

*4.1.2 “El sostenedor o el equipo directivo implementa estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente”.*

Desarrollo Incipiente:

El sostenedor y el equipo directivo aplica con demora los procesos de desvinculación y ajuste de planta interfiriendo en el adecuado desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, su sustentabilidad y la seguridad de los estudiantes, además al llamado público de selección de proveedores docentes no especifica las funciones y habilidades que se requieren para ser parte del equipo, quedando fuera la gran problemática donde el equipo decente posee baja preparación profesional para abarcar la diversidad de aprendizajes en el aula y las NEE.

*4.1.3 “El equipo directivo implementa un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal”.*

Desarrollo incipiente:

El equipo directivo evalúa al personal a partir de una pauta basada en criterios explícitos, pero esta no es acordada ni difundida previamente. El equipo directivo entrega al personal los resultados de la evaluación, pero realiza una retroalimentación tardía, o bien no acuerda acciones ni metas concretas.

*4.1.4 “El sostenedor o el equipo directivo gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas del establecimiento”.*

Desarrollo Incipiente:

El sostenedor y el equipo directivo no implementa de manera sistemática procesos básicos de inducción del personal, pero lleva a cabo prácticas puntuales con ese fin. Por ejemplo, les entrega los documentos pertinentes, pero no explica su sentido, o bien realiza una bienvenida al personal nuevo, pero no le hace acompañamiento. El sostenedor o el equipo directivo define y prioriza las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal y elabora un plan anual, pero considera escasas fuentes de información. Por ejemplo, considera la opinión de los docentes y directivos sin tomar en cuenta los resultados en las evaluaciones de aprendizaje. Además, El sostenedor o el equipo directivo gestiona y financia algunas instancias de desarrollo profesional y técnico, pero no abarca las prioridades y necesidades definidas como los son las Necesidades Educativas Especiales presentes en el establecimiento educacional.

*4.1.5 “El sostenedor y el equipo directivo promueven un clima laboral positivo.”*

#### Desarrollo Satisfactorio:

El sostenedor y el equipo directivo evalúan anualmente el clima laboral para detectar logros y necesidades e implementar medidas para afianzar lo logrado, introducir mejoras y reparar el clima si este se encuentra deteriorado. La directora se preocupa de fortalecer el clima laboral del establecimiento. Para esto: Valoran las cualidades, avances y logros del personal mediante reconocimientos verbales, premiaciones, celebraciones, publicaciones en un panel de destacados, entre otras acciones. Promueve las buenas relaciones interpersonales y detectan problemas tempranamente. Por ejemplo, frenan y aclaran rumores entre el personal, enfrentan y median los conflictos para que no escalen, entre otros.

## **4.2 GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS**

*4.2.1 “El sostenedor o el equipo directivo gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes”.*

#### Desarrollo Satisfactorio:

El sostenedor o el equipo directivo implementa medidas sistemáticas para mantener la matrícula y completar las vacantes. Para esto, analiza y se hace cargo de las causas de la falta de postulantes o la pérdida de matrícula, aborda el deterioro de la convivencia, el prestigio del establecimiento, la satisfacción de las familias y los apoderados, entre otras. Además, utilizan diversas medidas publicitarias: pantallas publicitarias, sitios web, redes sociales y radios locales.

*4.2.2 “El sostenedor asegura la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos a su cargo, rigiéndose por un presupuesto, controlando los gastos y rindiendo cuenta del uso de los recursos”.*

#### Desarrollo Satisfactorio:

El sostenedor promueve estrategias efectivas para controlar los gastos y asegurar la sustentabilidad del establecimiento a su cargo. Por ejemplo, compromete a las comunidades educativas con el uso responsable del agua y la luz, compra al por mayor, cotiza varias opciones, entrega los recursos de forma gradual, entre otras. El sostenedor gestiona un sistema de contabilidad, elabora un balance anual y un estado de resultados en cada uno de los establecimientos a su cargo.

*4.2.3 “El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de cumplir con la normativa vigente”.*

#### Desarrollo Satisfactorio:

El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de que el personal conozca la normativa vigente y lo responsabilizan por su cumplimiento, incluyendo indicadores pertinentes en la evaluación de desempeño. Para esto, realizan visitas guiadas al sitio web de la Superintendencia de Educación Escolar, charlas informativas sobre las conductas sujetas a multas, entre otras acciones. El sostenedor y el equipo directivo implementan medidas efectivas para evitar las conductas sancionadas por la Superintendencia de Educación Escolar, como el monitoreo minucioso de los procesos y la definición de estrategias para mejorarlos, entre otras

*4.2.4 “El sostenedor y el equipo directivo conocen las redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan para potenciar su Proyecto Educativo Institucional”.*

Desarrollo Satisfactorio:

El sostenedor y el equipo directivo analizan constantemente la oferta de redes, programas de apoyo y asistencia técnica disponibles, y los usan tomando en cuenta su alineación con el Proyecto Educativo Institucional, las necesidades y prioridades del establecimiento, su calidad, y los beneficios y los costos

### **4.3 GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS**

*4.3.2 “El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de mantener la infraestructura y el equipamiento en buen estado para desarrollar la labor educativa”*

Desarrollo Satisfactorio:

El sostenedor y el equipo directivo cuentan con un sistema efectivo para mantener en buen estado la infraestructura y el equipamiento. Para esto Llevan un registro del equipamiento., Cuentan con un presupuesto, Cuentan con procedimientos para adquirir, reparar y reponer el equipamiento oportunamente.

*4.3.3 “El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con los recursos didácticos y promueven su uso para potenciar el aprendizaje de los estudiantes”.*

Desarrollo Satisfactorio:

El sostenedor y el equipo directivo, en conjunto con el técnico-pedagógico, promueven entre los docentes y los estudiantes el uso efectivo de los recursos didácticos. Para esto, definen lineamientos pedagógicos para su uso seguro y responsable, difunden y explican sus potencialidades, realizan sugerencias para su incorporación en las planificaciones, facilitan su préstamo, entre otras. El sostenedor y el equipo directivo capacitan a los docentes y administrativos en el uso de los recursos didácticos y TIC

para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje y facilitar las tareas administrativas. El sostenedor y el equipo directivo gestionan un sistema de inventario, almacenaje y préstamo de los recursos didácticos que permite su uso expedito, evita su deterioro y pérdida, y cuentan con mecanismos para solucionar los problemas y mantener los recursos en buen estado

*4.3.4 “El sostenedor y el equipo directivo se aseguran de contar con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector”.*

Desarrollo Débil:

El sostenedor y el equipo directivo no se aseguran de contar con un espacio dedicado a la biblioteca CRA proporcional al número de estudiantes del establecimiento, sin embargo, mantienen rincones de lectura por cada aula.

# ANALISIS DE RESULTADOS

## 1.FORTALEZAS

Dentro del diagnóstico Institucional realizado a la institución educativa, las fortalezas presentes se centran en las competencias de liderazgo que ejerce el sostenedor dentro del equipo directivo y técnico pedagógico; el cual propicia que cada año se mejore y actualice el Proyecto Educativo Institucional el cual revisa detalladamente para que se presenten todas las definiciones necesarias para orientar las prácticas educativas. Además, de asumir responsabilidad final por el funcionamiento del establecimiento y en conjunto con el director que cada año se otorgue una cuenta pública a toda la comunidad educativa sobre el desempeño general de la institución, incluyendo; las modificaciones y desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, resultados de aprendizajes e indicadores de desarrollo personal y social en el alumnado. Por otro lado, el sostenedor visita mensualmente el establecimiento con el objetivo de monitorear el cumplimiento de las metas presentes en el plan de mejoramiento, resultados de los estándares de aprendizaje y desarrollo personal y social, el estado de financiamiento, estado y necesidades de los recursos pedagógicos tangibles e intangibles y el estado de la matrícula, además el sostenedor comunica a la directora del Jardín Infantil en cada reunión formal y semestral, las altas expectativas en relación con el desempeño del establecimiento, motivando a asumir nuevos desafíos cada año, además de analizar en conjunto los aspectos que se requieren mejorar para elevar los estándares. Junto a ellos el sostenedor trabajar directamente con la directora en definir con claridad los roles y atribuciones del todo equipo técnico pedagógico.

Por otro lado, la función directiva también posee fortalezas a destacar, entre ellas el funcionamiento activo del establecimiento educativo, como, por ejemplo; la directora siempre moviliza a la comunidad educativa a comprometerse con las definiciones del Proyecto Educativo Institucional, las prioridades y las metas educativas del establecimiento. Para esto, de manera oportuna comunica y explica su contenido y sus fundamentos mediante canales como los correos electrónicos, reuniones de familias, apoderados y docentes, asambleas, entre otros. La directora conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento en función de las prioridades establecidas. En ocasiones de ausencia de la directora, el equipo sigue funcionando de manera adecuado con las delegaciones previamente asignadas. Destacando que esta promueve constantemente una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa, mediante acciones como aumentar progresivamente las exigencias en todos los ámbitos, presentar modelos desafiantes como referentes, estimular la perseverancia

frente a dificultades, valorar el esfuerzo y los avances, relatar constantemente historias de superación que transmiten la idea de que es posible enfrentar con éxito las situaciones adversas, entre otros. Además, prioriza y aborda las dificultades como oportunidades de mejora para el establecimiento, con espíritu constructivo y comprometido en la búsqueda de soluciones, y promueve esas actitudes en el equipo directivo y los docentes.

La directora transmite la convicción de que todos los miembros de la comunidad educativa pueden desarrollar mejores actitudes, comportamientos y resultados de aprendizaje, con independencia de su nivel socioeconómico, religión, nacionalidad, ascendencia indígena, discapacidad, salud, edad, género, ideología, historial académico y conductual, apoyo en el hogar, entre otras características individuales. Otro punto importante a mencionar es que directora constantemente promueve, modela y exige responsabilidad profesional en todo el personal, lo que se evidencia en el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo por lograr el estándar esperado, el interés por desarrollarse, la proactividad, entre otros. Para esto la directora promueve y modela el trabajo colaborativo y la generación de comunidades profesionales de aprendizaje entre el personal, que se caracteriza por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo, mediante instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares para compartir desafíos pedagógicos, conocimientos y prácticas. La directora y el equipo directivo analizan sistemáticamente los datos relevantes considerando promedios, distribución y tendencia, cruzando datos para obtener información acerca del funcionamiento del establecimiento. Finalmente, la directora y el equipo directivo usan los resultados del análisis de los datos relevantes para tomar decisiones en los distintos ámbitos de gestión; Prácticas pedagógicas, Necesidades de reasignación de personal entre otras.

Cabe señalar que el equipo técnico pedagógico también presenta fortalezas a destacar; como por ejemplo la directora y el equipo técnico pedagógico acuerdan con las educadoras prácticas comunes que deben ser implementadas en más de un núcleo o ámbito, para desarrollar hábitos y habilidades en los párvulos. Además, la directora y el equipo acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos específicos por núcleo y se aseguran de que los implementen adecuadamente. El equipo directivo y el técnico pedagógico acuerdan con los docentes las prácticas pedagógicas que buscan instalar en el establecimiento y que se trabajarán en el acompañamiento, realizan observaciones de clases breves y frecuentes enfocadas en la instalación de las prácticas acordadas. El equipo se organiza para observar al menos una vez al mes a cada docente e intensifica la frecuencia con aquellos docentes que más lo requieren, El equipo directivo y el técnico pedagógico se reúnen con cada docente, después de cada observación,

para analizar y reflexionar sobre sus logros y sus desafíos en la implementación de las prácticas por instalar y luego acordar acciones concretas para mejora. Además, estas analizan periódicamente con los docentes los procesos de evaluación, con el fin de: Revisar el grado de cumplimiento de los Objetivos de Aprendizaje, Identificar a los cursos, asignaturas y estudiantes con rendimiento bajo lo esperado o con riesgo de deserción e Identificar metodologías y prácticas inefectivas. La directora y el equipo técnico pedagógico, en conjunto con los docentes, elaboran un Reglamento de Evaluación adecuado a la normativa vigente, lo comunican oportunamente a la comunidad educativa y calendarizan con anticipación las principales evaluaciones internas y externas, de modo que queden debidamente distribuidas en el año.

En cuanto al proceso de aprendizaje enseñanza, Las educadoras generan lazos positivos con los párvulos, mediante la consideración e interés que demuestran hacia ellos. Tratándolos por su nombre, valorando sus aportes en clases y los usan para precisar, ampliar y profundizar en los Objetivos de Aprendizaje, recogiendo sus inquietudes, tomando en cuenta sus motivaciones, siendo pacientes con sus dudas y ayudándolos frente a dificultades que pueda presentar.

Las educadoras tratan a sus estudiantes de manera inclusiva y sin discriminar. Por ejemplo, establecen las mismas expectativas para niños y niñas, consideran por igual los aportes y preguntas de estudiantes extranjeros, corrigen y retroalimentan con la misma dedicación a aquellos con necesidades educativas especiales.

Así como también en los aspectos motivacionales, la educadora de párvulos acompaña integralmente el desarrollo de cada uno de sus estudiantes, asume tareas de orientación y actúa oportunamente cuando es necesario. Para esto, observa la conducta y desempeño de cada uno de los párvulos, revisa sus notas y hojas de vida, recoge la opinión de sus compañeros, docentes, familias y apoderados, y cuando detecta dificultades, deriva hacia ayuda competente y les hace seguimientos, además de conversan con los párvulos sobre sus intereses y habilidades en el desarrollo cotidiano de las clases, orientando el desarrollo de sus proyectos e ideas según sus intereses, expectativas y habilidades. Visitas guiadas colegios de educación básica, para conocer distintas alternativas y prepararlos para la transición. Por otro lado estas facilitan espacios y elementos de juego en los recreos y en actividades extracurriculares, promueven los beneficios de la actividad física y los riesgos de una vida sedentaria, realizan salidas educativas al aire libre, entre otras.

Referente a la convivencia, el equipo directivo y los docentes enseñan, promueven y exigen, de manera transversal y cotidiana, que todos los miembros de la comunidad

educativa sigan normas básicas de educación y que demuestren consideración por los demás. Cada rutina se recuerda la importancia de saludar, dar las gracias, pedir por favor, perdón y permiso, tratarse sin groserías, escuchar al otro, respetar turnos, ofrecer ayuda, compartir materiales, entre otras. El equipo directivo y los docentes enseñan, promueven y exigen un trato respetuoso, y corrigen de manera sistemática las descalificaciones y faltas de respeto, tanto leves como graves, entre los miembros de la comunidad educativa, definiendo por escrito reglas y procedimientos compartidos por toda la comunidad educativa para regular ciertas actividades y situaciones cotidianas, como el ingreso y salida de clases, inicio de la jornada, registro de asistencia y atrasos, desplazamientos en pasillos y en la sala de clases, entrega de avisos, comportamiento en asambleas, permisos para salir de clases, cosas perdidas, entre otras. Además, las educadoras, al inicio del año escolar, acuerdan con sus párvulos procedimientos y normas de comportamiento tanto en el aula como el patio e implementan acciones para asegurar su cumplimiento. Por otro lado El personal del establecimiento monitorea a los estudiantes en los distintos lugares y momentos de la jornada escolar, y se responsabiliza por su integridad física y psicológica. Por ejemplo, toma asistencia en todas las horas de clase, mantiene presencia en los recreos, hace rondas por los lugares más solitarios y aislados, entre otras medidas. El personal del establecimiento se asegura de contar con un control efectivo de los ingresos y salidas de todas las personas, mediante un sistema de registro, atención constante en portería y cierres perimetrales seguros para evitar situaciones como el ingreso de personas no autorizadas, robos, estudiantes perdidos, entre otros.

El personal del establecimiento aplica protocolos de acción frente a la sospecha o detección de vulneración de derechos de todos los parvulos, los cuales establecen medidas protectoras de su integridad, apoyo pedagógico y psicosocial, y denuncias a los organismos competentes cuando corresponda, entre otras.

Finalmente en cuanto a los recursos las fortalezas del establecimiento recaen en el sostenedor y el equipo directivo, quienes evalúan anualmente el clima laboral para detectar logros y necesidades e implementar medidas para afianzar lo logrado, introducir mejoras y reparar el clima si este se encuentra deteriorado. La directora se preocupa de fortalecer el clima laboral del establecimiento. Para esto: Valoran las cualidades, avances y logros del personal mediante reconocimientos verbales, premiaciones, celebraciones, publicaciones en un panel de destacados, entre otras acciones. Promueve las buenas relaciones interpersonales y detectan problemas tempranamente. Por ejemplo, frenan y aclaran rumores entre el personal, enfrentan y median los conflictos para que no escalen, entre otros. Además de promover estrategias efectivas

para controlar los gastos y asegurar la sustentabilidad del establecimiento a su cargo. Por ejemplo, compromete a las comunidades educativas con el uso responsable del agua y la luz, compra al por mayor, cotiza varias opciones, entrega los recursos de forma gradual, entre otras. El sostenedor gestiona un sistema de contabilidad, elabora un balance anual y un estado de resultados en cada uno de los establecimientos a su cargo, En cuanto al material didáctico, El sostenedor y el equipo directivo, en conjunto con el técnico-pedagógico, promueven entre los docentes y los estudiantes el uso efectivo de los recursos didácticos. Para esto, definen lineamientos pedagógicos para su uso seguro y responsable, difunden y explican sus potencialidades, realizan sugerencias para su incorporación en las planificaciones, facilitan su préstamo, entre otras. El sostenedor y el equipo directivo capacitan a los docentes y administrativos en el uso de los recursos didácticos y TIC para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje y facilitar las tareas administrativas. El sostenedor y el equipo directivo gestionan un sistema de inventario, almacenaje y préstamo de los recursos didácticos que permite su uso expedito, evita su deterioro y pérdida, y cuentan con mecanismos para solucionar los problemas y mantener los recursos en buen estado.

## **2. DEBILIDADES:**

En el presente análisis del diagnóstico, también se presentan debilidades, partiendo por que a pesar que el sostenedor si informa el financiamiento que otorgará al establecimiento, por el momento no lo ha presentado por escrito. Lo realiza de manera verbal y la algunas ocasiones no lo ha realizado con anticipación, lo que dificulta ciertas áreas de gestión. Además, si bien, sí se preocupa de realizar mejorar infraestructurales solicitadas por el consejo escolar, el equipo técnico pedagógico o los padres y apoderados, éstos solo se realizan en periodo estival, si se requiere una mejora durante el año escolar el sostenedor realiza medidas paliativas que solo abordan las problemáticas más visibles, postergando en algunas ocasiones las mejoras en su totalidad. Por otro lado, la dirección también presenta algunas dificultades como ejemplo; Si bien la directora destina la mayor parte de su tiempo a supervisar y apoyar los procesos de enseñanza-aprendizaje y los aspectos formativos, resguardado los tiempos dedicados a la enseñanza, estableciendo procedimientos para no interrumpir clases, eliminando reuniones innecesarias y evitando actividades que distraigan a los docentes e interfieran con las clases, entre otras. Muchas veces le otorga demasiado tiempo a tareas administrativas, ocupándose de situaciones de menor importancia o se dedica personalmente a asuntos que podría delegar, permaneciendo parte importante

del tiempo en su oficina dedicada a sus tareas. Si bien la directora está constantemente promoviendo el interés por el conocimiento, las artes y el deporte en forma inconsistente de manera incociente, en sus intercambios cotidianos con los docentes y estudiantes, ocasionalmente trata temas de actualidad, sugiere lecturas y sitios web, plantea interrogantes, cuestiona argumentos, entre otros.

Por otro lado, La directora y el equipo técnico pedagógico promueven que los docentes conozcan y manejen las Bases Curriculares y los programas de estudio, pero estos solo entregan información, lo que no asegura su apropiación. Además, la directora y el equipo definen los planes de estudio del establecimiento o la asignación de docentes y horarios de algunas asignaturas o cursos, primando, en algunos casos, motivos de conveniencia por sobre las necesidades de los estudiantes. Aunque la mayor dificultad se presenta en las necesidades educativas especiales que presentan los párvulos, El equipo técnico-pedagógico se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones por tema o unidad, pero estas no establecen algunos de los elementos necesarios, o bien no se asegura de que los docentes elaboren o adapten planificaciones en algunas asignaturas. Y en ocasiones Los docentes demuestran un dominio básico de las habilidades establecidas en el currículum, o bien demuestran dominio, pero no las enseñan sistemáticamente durante las clases. Por ejemplo, las modelan y ejemplifican, pero no guían ni retroalimentan a los estudiantes en su ejecución. Además, realizan clases que apuntan a los Objetivos de Aprendizaje, las habilidades, conocimientos y actitudes establecidos en el currículum nacional, pero en ocasiones pierden el foco y realizan actividades que no propician el logro de estos. También, Los docentes, al iniciar las clases, conversan con sus estudiantes sobre las actividades que realizarán, pero no presentan el objetivo de aprendizaje ni aclaran qué aprenderán o cuál es su relación con sus conocimientos previos. Los docentes introducen a sus estudiantes a nueva información y al desarrollo de nuevas habilidades y actitudes, mediante estrategias restringidas o de efectividad moderada: se limitan a explicar, narrar, modelar o entregar guías con la información esquematizada, y rara vez fomentan que los estudiantes jueguen un rol más activo en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Los docentes promueven que sus estudiantes procesen y construyan sus aprendizajes mediante estrategias de efectividad moderada. Otra dificultad presente también se centra en las practicas docentes; Las educadoras tienen un buen manejo de grupo, lo que permite que la mayor parte del tiempo se destine a las actividades de enseñanza-aprendizaje. En este sentido ellas demuestran liderazgo y control del curso, Usan con efectividad técnicas para captar la atención de sus párvulos y para redirigirlos rápidamente hacia la tarea cuando están distraídos, conversando o

haciendo otra cosa. Por otro lado, las educadoras establecen rutinas y procedimientos que reducen la pérdida de tiempo lectivo al mínimo. Para esto, Inician y finalizan sus clases en los horarios correspondientes, Establecen procedimientos para pasar lista, repartir materiales, hacer la transición entre actividades, entre otras, Enseñan a sus estudiantes a seguir instrucciones colectivas, Reúnen y preparan con anticipación todos los elementos necesarios para desarrollar las clases y evitan las interrupciones externas. Y en este caso el equipo no ha sabido superar las dificultades; El equipo directivo entrega lineamientos transversales para coordinar las acciones formativas cotidianas, pero solo involucra a algunos integrantes del personal, o bien los lineamientos se limitan a acciones puntuales y aisladas que no abarcan la formación de manera integral. Además, El equipo directivo planifica e implementa programas de formación y orientación e iniciativas formativas, pero estas se implementan de manera poco sistemática. Por otro lado, existe un vacío en cuanto a las técnicas de adecuaciones curriculares cuando éstas no se adecuan a la diversidad del aula. Cuando hablamos de la comunidad y nos centramos en la familia, también existen algunas dificultades; El equipo directivo se asegura de que el Reglamento de Convivencia esté ajustado a la normativa vigente y al Proyecto Educativo Institucional, pero este aborda ciertas áreas con mayor profundidad y otras más superficialmente. El equipo directivo difunde el Reglamento de Convivencia, pero no se asegura de que todos los miembros de la comunidad educativa lo comprendan. Además, El equipo directivo establece canales de comunicación fluida con los distintos estamentos y miembros de la comunidad educativa, pero no son lo suficientemente efectivos. Por ejemplo, los sitios web y diarios murales no se encuentran actualizados, las horas de atención son reducidas y las entrevistas se concretan con demora, entre otras dificultades.

Finalmente, El equipo directivo evalúa al personal a partir de una pauta basada en criterios explícitos, pero esta no es acordada ni difundida previamente. El equipo directivo entrega al personal los resultados de la evaluación, pero realiza una retroalimentación tardía, o bien no acuerda acciones ni metas concretas. El sostenedor y el equipo directivo no implementa de manera sistemática procesos básicos de inducción del personal, pero lleva a cabo prácticas puntuales con ese fin. Por ejemplo, les entrega los documentos pertinentes, pero no explica su sentido, o bien realiza una bienvenida al personal nuevo, pero no le hace acompañamiento. El sostenedor o el equipo directivo define y prioriza las necesidades de desarrollo profesional y técnico del personal y elabora un plan anual, pero considera escasas fuentes de información. Por ejemplo, considera la opinión de los docentes y directivos sin tomar en cuenta los resultados en las evaluaciones de aprendizaje. Además, El sostenedor o el equipo

directivo gestiona y financia algunas instancias de desarrollo profesional y técnico, pero no abarca las prioridades y necesidades definidas como lo son las Necesidades Educativas Especiales presentes en el establecimiento educacional.

## PLAN DE MEJORAMIENTO

DIMENSION	SUBDIMENSION	OBJETIVO	META	ACCION	RESPONSABLE
LIDERAZGO	Liderazgo del sostenedor	Definir formalmente las funciones que asumirá centralizada mente y aquellas que delegará al equipo directivo de los establecimientos a su cargo	Presentar por escrito, vía correo electrónico hacia el equipo directivo el financiamiento que realizara al establecimiento con un mes de antelación al inicio del periodo escolar, por semestre.	Envió de correo electrónico con la información, un mes de antelación a cada inicio de semestre	sostenedor
LIDERAZGO	Liderazgo del sostenedor	Informar de manera oportuna, los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento	Crear dos periodos de mejora estructural; periodo estival y vacaciones de invierno.	Antes del periodo levantar las necesidades, realizar una inspección por todo el establecimiento. Avisar de las medidas a tomar, a toda la comunidad escolar mediante correo electrónico.	Sostenedor Directora

LIDERAZGO	Liderazgo del sostenedor	Generar canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes	Utilizar canales formales de comunicación.	Creación de correo electrónico institucional para todos los actores de la comunidad. Creación de protocolos de comunicación formal mediante correo electrónico para toda la comunidad.	Sostenedor Equipo directivo Profesores Padres y apoderados.
LIDERAZGO	Liderazgo del sostenedor	Asegurar de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares	Generar al menos dos instancias semestrales de trabajo colaborativo y vinculación con el medio con otros establecimientos educacionales.	Buscar al menos dos establecimientos que estén interesados en trabajar colaborativamente. Crear un plan de trabajo en alianzas. Planificar actividades y visitas.	Directora Educadoras de párvulos.
LIDERAZGO	Liderazgo del Director	Centrar la gestión en el logro de los objetivos académicos y	Delegar aspectos administrativos para centrar	Delegar trabajo administrativo a la secretaria los días	Directora, secretaria, equipo docente.

		formativos del establecimiento.	mayor tiempo en supervisión de las practicas pedagógicas el aula.	jueves de 9.00 a 10.00 hrs. En ese periodo la directora visitara las aulas y presenciara las clases. Se apoyara con una pauta evaluativa creada por todo el equipo docente, que más adelante realimentara.	
LIDERAZGO	Liderazgo del director	instaurar un ambiente cultural y académicamente estimulante	Crear al menos un espacio mensual para desarrollar temas actuales sobre educación y que este sea estudiado y trabajado de manera colaborativa.	Crear comisiones docentes por mes. Cada mes realizar un tema de la actualidad y del interés de la comunidad. Realización de talleres mensualmente con cada tema desarrollado.	Directora Equipo docente
LIDERAZGO	Planificación y gestión de recursos.	elaborar un plan de mejoramiento de acuerdo con el Proyecto	supervisar la implementación de todas acciones y el cumplimiento de las metas	Creación de carta Gantt para el seguimiento de cada tarea, otorgar	Directora Equipo docente

		Educativo Institucional	y plazos instaurados en el plan de mejora.	una comisión responsable de revisión de cada dimensión.	
GESTION PEDAGOGICA	Gestión curricular	Coordinar la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio	Apropiación de las bases curriculares de todos los docentes y asistentes de la educación y desarrollar horarios y apoyo primando la necesidad de los estudiantes	Capacitación inicial sobre las B CEP, para todo el equipo técnico pedagógico, al inicio del año escolar y cada vez que ingrese un nuevo integrante al equipo laboral.	Todo el equipo técnico pedagógico.
GESTION PEDAGOGICA	Gestión Curricular	Gestionar la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje	Que el 100% de las planificaciones se realicen en base al DUA y contengan adaptaciones en los casos necesarios.	Desarrollo de una capacitación al inicio del ciclo escolar. revisión de planificaciones mensuales por parte de UTP.	Directora UTP
GESTION PEDAGOGICA	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Centrar cada clases en los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, con un	Que el 100% de las educadoras de párvulos realicen un monitoreo constante de los objetivos	Inducción para las educadoras de párvulos al inicio de cada semestre, observación de aula para	Directora Jefe UTP Coordinadora

		manejo riguroso de las habilidades, contenidos y actitudes a desarrollar	de clases y desarrollen retroalimentación en cada clase.	prácticas pedagógicas dos veces por semestre con retroalimentación	
GESTION PEDAGOGICA	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Utilizar Estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje	Que el 100% de las educadoras de párvulos utilicen estrategias de aprendizaje efectivas	Inducción para las educadoras de párvulos al inicio de cada semestre, observación de aula para prácticas pedagógicas dos veces por semestre con	Directora Educadoras de párvulos.
GESTION PEDAGOGICA	Enseñanza y aprendizaje en el aula	efectivizar el tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje	Que el 100% de las educadoras de párvulos utilicen el tiempo a su favor y logren realizar las 3 fases de la clase	Inducción para las educadoras de párvulos al inicio de cada semestre, observación de aula para prácticas pedagógicas dos veces por semestre con	Directora Educadoras de párvulos.
CONVIVENCIA ESCOLAR	Formación y convivencia	planificar, implementar y monitorear programas e iniciativas para la formación integral de sus	Que el 100% de los colaboradores se involucren activamente del trabajo integral de manera	Por comisiones de trabajo reportar e implementar talleres y asesorías integrales a	Equipo docente

		estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional	sistemática respetando calendarizaciones y acuerdos	los estudiantes.	
CONVIVENCIA ESCOLAR	Formación y convivencia	promover de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiante	Que los apoderados participen activamente de todas las actividades planificadas en el año.	Creación de planificación de talleres y actividades para padres. Creación de campaña de concientización de acompañamiento activo de sus hijos en el ámbito educativo	Equipo docente Directora Padres y apoderados
CONVICENCIA ESCOLAR	Convivencia	difundir y exigir el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común	El 100% de los miembros de la comunidad educativa comprendan el reglamento de convivencia.	Presentar el reglamento de convivencia y explicar sus puntos: Reunión docente de inicio de semestre y en la primera reunión de padres y apoderados.	Directora Encargada de convivencia escolar.
GESTION DE RECURSOS	Gestión de personal	organizar y maneja de manera efectiva los aspectos administrativo	Definir por escrito las funciones y responsabilidades del personal	Entrega de funciones y roles por escrito a toda la comunidad educativa	Directora y sostenedor

		s del personal			
GESTION DE RECURSOS	Gestión de personal	implementar estrategias efectivas para contar con personal idóneo y competente	En los llamados públicos y en las postulaciones de cargos informar los perfiles y funciones necesarios para cada cargo	En cada entrevista laboral entregar funciones y perfil de los solicitado	Directora y sostenedor
GESTION DE RECURSOS	Gestión de recursos educativos	contar con un espacio dedicado a la biblioteca CRA proporcional al número de estudiantes del establecimiento	Implementación de biblioteca CRA	Proyecto de creación	sostenedor

## OBJETIVOS Y METAS

DIMENSION	OBJETIVO	META
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir formalmente las funciones que asumirá centralizadamente y aquellas que delegará al equipo directivo de los establecimientos a su cargo.</li> <li>✓ Informar de manera oportuna, los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentar por escrito, vía correo electrónico hacia el equipo directivo el financiamiento que realizara al establecimiento con un mes de antelación al inicio del periodo escolar, por semestre.</li> </ul>

	<p>cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generar canales fluidos de comunicación con los directores y las comunidades educativas de los establecimientos a su cargo, y con las instituciones del Estado pertinentes</li> <li>✓ Asegurar de que los establecimientos a su cargo funcionen en red, y en el caso de tener solo un centro educativo bajo su responsabilidad, procura establecer alianzas con establecimientos similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ implementación dos periodos de mejora estructural; periodo estival y vacaciones de invierno.</li> <li>✓ Utilizar canales formales de comunicación.</li> <li>✓ Generar al menos dos instancias semestrales de trabajo colaborativo y vinculación con el medio con otros establecimientos educacionales.</li> </ul>
GESTION PEDAGOGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio</li> <li>✓ Gestionar la elaboración de planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apropiación de las bases curriculares de todos los docentes y asistentes de la educación y desarrollar horarios y apoyo primando la necesidad de los estudiantes.</li> <li>✓ Que el 100% de las planificaciones se</li> </ul>

	<p>de los procesos de enseñanza-aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilizar Estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje</li> <li>✓ efectivizar el tiempo de clases para que este se destine al proceso de enseñanza-aprendizaje</li> </ul>	<p>realicen en base al DUA y contengan adaptaciones en los casos necesarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que el 100% de las educadoras de párvulos utilicen estrategias de aprendizaje efectivas</li> <li>✓ Que el 100% de las educadoras de párvulos utilicen el tiempo a su favor y logren realizar las 3 fases de la clase</li> </ul>
CONVIVENCIA ESCOLAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ promover de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo del estudiante</li> <li>✓ difundir y exigir el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que los apoderados participen activamente de todas las actividades planificadas en el año.</li> <li>✓ El 100% de los miembros de la comunidad educativa comprendan el reglamento de convivencia</li> </ul>
GESTION DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ organizar y maneja de manera efectiva los aspectos administrativos del personal</li> <li>✓ implementar estrategias efectivas para contar con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definir por escrito las funciones y responsabilidades del personal</li> <li>✓ En los llamados públicos y en las postulaciones de cargos informar los</li> </ul>

	<p>personal idóneo y competente</p> <p>✓ contar con un espacio dedicado a la biblioteca CRA proporcional al número de estudiantes del establecimiento</p>	<p>perfiles y funciones necesarios para cada cargo</p> <p>✓ Implementación de biblioteca CRA</p>
--	---	--

## CONCLUSION

El ciclo de mejoramiento continuo se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano y/o largo plazo, el presente trabajo centro el periodo en un año escolar para planificar e implementar acciones que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional.

Es de suma importancia haber diagnosticado de manera exhaustiva cada área de la calidad para poder recoger y pesquisar datos para el análisis y el posterior plan de mejoramiento el cual se centró en eliminar las debilidades, tanto del área sostenedora, directiva, pedagógica y comunidad en general. La cual se centra en las practicas pedagógicas y la preparación actual de todo el equipo docente frente a las nuevas necesidades educativas especiales presentes en el establecimiento, desde dicha necesidad se propone un plan de trabajo comunitario para ir desarrollando cada área descendida.

La primera etapa del presente trabajo se realizó una invitación es a que la comunidad educativa, en las distintas instancias en las que se reúnen, analicen y reflexionen sobre cómo se potencia el logro de los aprendizajes de sus estudiantes a través de este instrumento. Además, se invita a la comunidad a definir su política de servicio educativo, en el marco del modelo de gestión de calidad y de las distintas herramientas de gestión institucional.

El presente trabajo se centró en Un modelo de gestión de calidad como un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. Favoreciendo la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establecer criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

## BIBLIOGRAFIA

- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011) *“Modelo Europeo de Excelencia”* España.
- Ministerio de educación (2020) *“Metas Educativas”* Chile
- Saldivia S. (2010) *“Convivencia escolar para la inclusión y la no discriminación”* Chile.
- Ministerio de educación (2018) *“Curriculum nacional”* Chile
- Superintendencia de educación (2018) *“Bases Curriculares de La Educación Parvularia”* Chile
- Subsecretaria de Educación Parvularia (2023) *“Orientaciones para fortalecer una Educación Parvularia Inclusiva”* Chile.
- Gobierno de Chile (2023) *“Modelo gestión de la Calidad”* Chile
- Dr. Joaquin Uris (2012) *“Modelo de gestión de calidad y procesos”* Catalunya
- Erasmus Unión Europea (2019) *“Modelo de calidad y Evaluación de gestión Interna”* España.