



UMC
UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES

Magíster en Educación
Mención Gestión de Calidad

Trabajo De Grado II

Diagnóstico Institucional y Plan de Mejoramiento
Jardín Infantil Pillín
Valparaíso

Profesora: Rocío Riffo San Martín

Alumna: Claudia Marzán Piña

Valparaíso – Chile, abril de 2021

Índice

	Página
Resumen.....	3
Introducción.....	4
Marco Teórico.....	6
Marco Contextual.....	25
Diagnóstico Institucional.....	41
Análisis de resultados.....	55
Plan de mejoramiento.....	58
Bibliografía.....	71

Resumen.

El siguiente documento presenta un plan de mejora para una institución de educación inicial, el cual surge a partir del análisis del contexto institucional y levantamiento de información otorgada por la institución, mediante distintos instrumentos de evaluación. La recopilación de información se llevó a cabo en medio una cuarentena a causa de la pandemia por Covid – 19, que hoy azota a Chile y el mundo. Esta variable llevó a reutilizar información de años anteriores para elaborar un diagnóstico que permitiera identificar las fortalezas y debilidades en la gestión institucional, estableciendo un marco de referencia para la mejora continua del centro educativo; teniendo como referencia el modelo de calidad de la gestión escolar; que le permitan instalar buenas prácticas de gestión y alcanzar cambios que impacten al interior de la organización.

Palabras claves: gestión institucional, mejora continua, modelo de calidad educativa; liderazgo educacional.

Introducción.

El presente trabajo de grado tiene por propósito elaborar un Plan de Mejora para el jardín infantil y sala cuna Pillín de la ciudad Valparaíso para el período 2021-2022. Para su elaboración se han considerado las orientaciones provenientes de la Subsecretaría de Educación Parvularia, Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Parvularia y Estándares de Desempeño del nivel vigentes a la fecha, así como también la guía y estructura otorgadas para el desarrollo de esta actividad de grado, por parte de la docente de la asignatura.

A través de la creación y aplicación de instrumentos para la recolección de datos, se espera recopilar la información necesaria que permita levantar una propuesta de mejora considerando los estándares indicativos de desempeño en las cuatro dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos. Con la obtención y análisis de los resultados se elaborará una propuesta de mejora que favorezca las buenas prácticas en la gestión y calidad educativa.

Es importante señalar que ante la contingencia mundial por la pandemia del Covid-19, la aplicación de instrumentos y recopilación de información debió ajustarse a la realidad actual del centro educativo, en la cual la ciudad de Valparaíso se encuentra en cuarentena desde el mes de marzo, por lo que niñas y niños han permanecido en sus hogares, mientras el equipo educativo realiza teletrabajo desde su hogar. Debido a esto se han considerado datos proporcionados por la dirección del establecimiento; correspondientes a las últimas evaluaciones llevadas a cabo en años pasados, dado que durante el presente año solo fue posible aplicar una encuesta diagnóstica al equipo educativo de manera online.

Para dar sentido y orden a la elaboración del trabajo de grado, este se ha organizado a partir de un marco teórico que aborda los temas más relevantes en relación a la propuesta, este fue elaborado a partir de la lectura y análisis de diversos textos con temáticas acerca de Educación Parvularia en Chile, Estándares de Calidad en Educación, Modelo de Calidad en Educación, Mejora Continua, Liderazgo entre otras. Posteriormente se aborda el marco contextual en el cual se encuentra inmerso el centro

educativo: reseña histórica, antecedentes generales entorno, logros y dificultades, entre otras.

Siguiendo con el desarrollo del trabajo de grado, se presenta el diagnóstico institucional, elaborado a partir de antecedentes otorgados por la dirección del jardín infantil; tal como se señaló anteriormente y profundiza en el desarrollo de este punto; la recolección de datos estuvo supeditada a las condiciones sanitarias del momento. Seguido al diagnóstico se presenta el análisis de resultados de los datos obtenidos a través de la detección de fortalezas y necesidades que dan paso al planteamiento del plan de mejora, enfocado en las dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.

Para concluir se presenta la bibliografía que da sustento al marco teórico y desarrollo del trabajo de grado.

Marco Teórico.

La Educación Parvularia en Chile.

“La Educación Parvularia es el nivel educativo que atiende integralmente a niños desde su nacimiento hasta su ingreso a la educación básica, sin constituir antecedente obligatorio para ésta. Su propósito es favorecer de manera sistemática, oportuna y pertinente el desarrollo integral y aprendizajes relevantes y significativos en los párvulos, de acuerdo con las bases curriculares que se determinen en conformidad a esta ley, apoyando a la familia en su rol insustituible de primera educadora”. (Ley N° 20.370 General de Educación, art.18). Este nivel educativo es el encargado de fomentar el desarrollo integral de niñas y niños, promoviendo aprendizajes, conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan el logro de objetivos, tales como:

- Valerse por sí mismos en el ámbito escolar y familiar, asumiendo conductas de autocuidado y de cuidado de los otros y del entorno.
- Aprender sus capacidades y características personales.
- Desarrollar su capacidad motora y valorar el cuidado del propio cuerpo.
- Relacionarse con niños y adultos cercanos en forma armoniosa, estableciendo vínculos de confianza, afecto, colaboración y pertenencia.
- Desarrollar actitudes de respeto y aceptación de la diversidad social, étnica, cultural, religiosa y física.
- Comunicar vivencias, emociones, sentimientos, necesidades e ideas por medio del lenguaje verbal y corporal.
- Contar y usar los números para resolver problemas cotidianos simples.
- Reconocer que el lenguaje escrito ofrece oportunidades para comunicarse, informarse y recrearse.
- Explorar y conocer el medio natural y social, apreciando su riqueza y manteniendo una actitud de respeto y cuidado del entorno.
- Desarrollar su curiosidad, creatividad e interés por conocer.

- Desarrollar actitudes y hábitos que les faciliten seguir aprendiendo en los siguientes niveles educativos.
- Expresarse libre y creativamente a través de diferentes lenguajes artísticos.
- En el caso de establecimientos educacionales con alto porcentaje de alumnos indígenas se considerará, además, como objetivo general, que los alumnos y alumnas desarrollen los aprendizajes que les permitan comprender y expresar mensajes simples en lengua indígena reconociendo su historia y conocimientos de origen.

Hoy en día los estudios confirman la importancia de los primeros años de vida de un individuo en su desarrollo futuro y vida adulta. Por este motivo adecuadas intervenciones tempranas podrán generar un impacto positivo y significativo a lo largo de la vida. “La plasticidad cerebral ofrece la posibilidad de aprender y desaprender en forma permanente, reorganizándose y formando nuevas conexiones acorde a las experiencias que va vivenciando cada niño y niña, las que a su vez potencian aprendizajes cada vez más complejos”. (Mineduc, BCEP, 2018, p 12).

Las Bases Curriculares de la Educación Parvularia, (en adelante BCEP) establecen que este primer nivel del sistema educativo, “tiene como fin favorecer una educación de calidad, oportuna y pertinente, que propicie aprendizajes relevantes y significativos en función del bienestar, el desarrollo pleno y la trascendencia de la niña y del niño como personas. Ello en estrecha relación y complementación con la labor educativa de la familia, propiciando a la vez su continuidad en el sistema educativo y su contribución a la sociedad, en un marco de valores nacionalmente compartidos que reconoce a niñas y niños en su calidad de sujetos de derecho”. (Mineduc, BCEP, 2018, p 33).

Para el logro de este fin, se han establecido los siguientes propósitos:

- Promover el bienestar integral de la niña y el niño mediante la creación de ambientes saludables, protegidos, acogedores y ricos en términos de oportunidades de aprendizaje, donde ellos vivan y aprecien el cuidado, la seguridad y la confortabilidad y potencien su confianza, curiosidad e interés por las personas y el mundo que los rodea.
- Propiciar el desarrollo de experiencias de aprendizaje que, junto con la familia, inicien a las niñas y los niños en su formación valórica y como ciudadanos,

considerándolos en su calidad de sujetos de derecho, en función de la búsqueda de la trascendencia y el bien común.

- Promover en la niña y el niño la identificación y valoración progresiva de sus propias características personales, necesidades, preferencias y fortalezas, para favorecer una imagen positiva de sí mismos y el desarrollo de su identidad y autonomía, así como la consideración y respeto hacia los demás.
- Favorecer aprendizajes oportunos, pertinentes y con sentido para las niñas y los niños, que fortalezcan su disposición por aprender en forma activa, creativa y permanente; y que promuevan el desarrollo personal y social, la comunicación integral y la interacción y comprensión del entorno.
- Propiciar aprendizajes de calidad en las niñas y los niños que sean pertinentes y consideren las necesidades educativas especiales, las diversidades culturales, lingüísticas, de género, religiosas y sociales, junto a otros aspectos culturales significativos de ellos, sus familias y comunidades.
- Favorecer la transición de la niña y del niño a la Educación Básica, propiciando el desarrollo y aprendizaje de las actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para esta trayectoria educativa e implementando los procesos pedagógicos que la facilitan.
- Potenciar la participación permanente de la familia en función de la realización de una labor educativa conjunta, complementaria y congruente, que favorezca el desarrollo y aprendizaje de las niñas y los niños.
- Propiciar un trabajo conjunto con la comunidad educativa, con respeto a las características y necesidades educativas de la niña y del niño, para generar condiciones más pertinentes a su atención y formación integral. (Mineduc, B CEP, 2018, p 34).

Principios Pedagógicos de la Educación Parvularia.

Los principios pedagógicos constituyen las orientaciones desde la teoría pedagógica respaldados por la investigación en el nivel inicial. Su propósito se centra en concebir, organizar, implementar y evaluar la práctica pedagógica, en relación a una visión común

sobre cómo y para qué aprenden los párvulos. Los ocho principios deben ser considerados de manera integrada, sistémica y permanente, favoreciendo el trazado de una educación humanista, potenciadora, inclusiva y bien tratante. Estos se encuentran establecidos en las Bases Curriculares de la Educación Parvularia, actualizadas en el año 2018, siendo los siguientes:

Principio de bienestar.

Busca garantizar en todo momento la integridad física, psicológica, moral y espiritual del niño y la niña, así como el respeto de su dignidad humana. En virtud de ello, toda situación educativa debe propiciar que niñas y niños se sientan plenamente considerados en sus necesidades e intereses y avancen paulatina y conscientemente en la identificación de aquellas situaciones que les permiten sentirse integralmente bien. Con todo, serán activos en la creación de condiciones para su propio bienestar, desarrollando sentimientos de aceptación, plenitud, confortabilidad y seguridad, que los lleven a gozar del proceso de aprender.

Principio de unidad.

Cada niña y niño es una persona esencialmente indivisible, por lo que enfrenta todo aprendizaje en forma integral, participando con todo su ser en cada experiencia. Construye sus aprendizajes desde sus sentidos, su emoción, su pensamiento, su corporalidad, su espiritualidad, sus experiencias anteriores, sus deseos. A partir de este principio se considera la integralidad y completitud de los párvulos en todo momento. Por ello, desde la perspectiva del currículum, es necesario establecer el aprendizaje en diálogo con los objetivos del Ámbito de Desarrollo Personal y Social, aunque para efectos evaluativos, se definan ciertos énfasis.

Principio de singularidad.

Cada niña y niño, independientemente de la etapa de vida y nivel de desarrollo en que se encuentre, es un ser único con características, necesidades, intereses y fortalezas que se deben conocer, respetar y considerar efectivamente en toda situación de aprendizaje. Esta diversidad implica, entre otros, que cada niña y niño aprende a través de diversas formas y ritmos que le son propios, y también que posee formas de interpretar el mundo a partir de su cultura, situando el aprendizaje en contexto. De allí el desafío, de responder de manera inclusiva y con equidad, a la diversidad de niños y niñas en el proceso educativo que se desarrolla.

Principio de actividad.

La niña y el niño deben ser protagonistas de sus aprendizajes, a través de procesos de apropiación, construcción y comunicación. Por tanto, resulta fundamental que el equipo pedagógico potencie este rol en las interacciones y experiencias de las que participa, disponiendo de ambientes enriquecidos y lúdicos, que activen su creatividad, favorezcan su expresión y les permitan generar cambios en su entorno, creando su propia perspectiva de la realidad en la que se desenvuelven.

Principio del juego.

El juego es, en la Educación Parvularia, un concepto central. Se refiere tanto a una actividad natural del niño o niña como a una estrategia pedagógica privilegiada. De acuerdo con autores clásicos del desarrollo y el aprendizaje, el juego cumple un rol impulsor del desarrollo de las funciones cognitivas superiores, de la afectividad, de la socialización, de la adaptación creativa a la realidad. El juego es, a la vez, expresión de desarrollo y aprendizaje y condición para ello. Son innumerables las actividades que pueden llamarse juego en los párvulos a diferentes edades, desde tocar, golpear, manipular, llevarse todo a la boca, juntar hojas o piedras, amontonar, insertar anillos,

cabalgar en un palo de escoba, imitar a la mamá, hasta participar en una dramatización, en juegos y actividades con determinadas reglas.

Hay algunas diferencias sutiles entre actividades lúdicas y juego. Cualquier actividad de aprendizaje puede y debe ser lúdica, en el sentido de entretenida, motivante, con un marco flexible. Por ejemplo, recoger hojas, pintar piedras, danzar al ritmo de una melodía, entre otros. Sin embargo, los juegos a diferencia de las actividades lúdicas como las anteriores, tienen una estructura interna creada espontáneamente por los propios niños y niñas, que los hace muy valiosos para la Educación Parvularia, por cuanto responden plena y singularmente no solo a sus motivaciones internas, sino a sus requerimientos de desarrollo.

Principio de relación.

La interacción positiva de la niña y el niño con pares y adultos, permite la integración y la vinculación afectiva y actúa como fuente de aprendizaje e inicio de su contribución social. Reconocer la dimensión social del aprendizaje en la infancia temprana, es asumir que las experiencias educativas que se propicien, deben favorecer que los párvulos interactúen significativa y respetuosamente con otros, y asuman en forma progresiva la responsabilidad de crear espacios colectivos inclusivos y armónicos, y aportar al bien común, como inicio de su formación ciudadana.

Principio de significado.

El niño y la niña construyen significativamente sus aprendizajes, cuando éstos se conectan con sus conocimientos y experiencias previas, responden a sus intereses y tienen algún tipo de sentido para ellos y ellas. Esto implica que las experiencias cumplen alguna función que puede ser lúdica, gozosa, sensitiva o práctica, entre otras. El equipo pedagógico desempeña un rol sustantivo identificando y vinculando estos elementos con oportunidades de exploración, creación, interacción y juego, que propicie la conexión con su vida cotidiana.

Principio de potenciación.

Cuando el niño y la niña participan de ambientes enriquecidos para el aprendizaje, desarrolla progresivamente un sentimiento de confianza en sus propias fortalezas y talentos para afrontar mayores y nuevos desafíos y aprender de sus errores, tomando conciencia progresiva de sus potencialidades. La confianza que el equipo pedagógico transmite al párvulo acerca de sus posibilidades de aprendizaje y desarrollo integral, deben constituir un aspecto central de las oportunidades de aprendizaje que se generan cotidianamente.

Comunidad Educativa.

La Ley General de Educación N° 20.370 del año 2009, (en adelante LGE) en su artículo 9 indica que “la comunidad educativa es una agrupación de personas que inspiradas en un propósito común integran una institución educativa. Ese objetivo común es contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los alumnos que son miembros de ésta, propendiendo a asegurar su pleno desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico. La comunidad educativa está integrada por alumnos, alumnas, padres, madres y apoderados, profesionales de la educación, asistentes de la educación, equipos docentes directivos y sostenedores educacionales”.

En el caso de la Educación Parvularia los actores comprometidos con la educación de calidad de los niños y niñas: familias, equipos pedagógicos y directivos, a través de la participación y trabajo mancomunado contribuyen en el proceso de aprendizaje y desarrollo integral de los párvulos, mediante acciones y el compromiso con la educación de la primera infancia, aportando fundamentos valóricos y culturales en las propuestas educativas puestas en escena en cada experiencia de aprendizaje. La construcción de significados mediante los cuales niñas y niños dan forma y establecen su mundo, surgen a partir de las tradiciones, historias, saberes, creencias, entre otras de su comunidad educativa, otorgándoles un sentido de pertenencia e identificación cultural.

Las Bases Curriculares de la Educación Parvularia establecen criterios fundamentales para dar pertinencia y soporte a los proyectos educativos, desde la participación y compromiso de su comunidad, estos son:

- Reconocer su singularidad. Cada comunidad educativa resulta ser única; su cultura y, sobre todo, las interacciones que se dan en su interior, le aportan identidad. Dado que la comunidad educativa es un medio social y cultural en el que también se despliega la cotidianidad de niñas, niños y adultos, resulta fundamental reconocer, respetar y aprovechar estas particularidades.
- Promover y valorar su participación activa en el proceso educativo. La comunidad es parte de la realidad cotidiana de los párvulos, y su participación aporta raigambre a la implementación curricular. Potenciar su compromiso con la labor educativa, asegura una transición respetuosa y fluida de las niñas y los niños, entre la educación familiar y la educación formal.

Niñas y niños, participes de una familia y sociedad.

La construcción de aprendizajes de niñas y niños se inicia en el seno familiar, insertos en un medio social y cultural. Este proceso les permite relacionarse con su entorno estableciendo su identidad y autoestima, en una sociedad en constante cambio. Debido a esto la educación debe responder a los actuales escenarios en forma dinámica, favoreciendo instancias de participación, que permitan a los párvulos participar en la sociedad acorde a las características de su etapa de vida.

Diversas son las investigaciones que destacan el rol fundamental que madres, padres y/o cuidadores cumplen durante los primeros años de vida, subrayando la relevancia de generar dispositivos y mecanismos de apoyo para que las familias puedan realizar su tarea de cuidado y formación de la mejor manera (Lancet, 2016). Las condiciones de vida de niños y niñas y sus familias, se ven impactadas por un conjunto de factores que influyen directamente en su bienestar. Las experiencias tempranas, alojadas en los primeros años de vida de niños y niñas, están influenciadas fuertemente por la interacción con sus cuidadores principales (madres, padres, o adultos responsables) constituyéndose en un aspecto central para el aprendizaje y desarrollo integral de los

párvulos. Estas interacciones se producen paralelamente en diversos entornos, siendo los más significativos el hogar y las instituciones educativas a la que niñas y niños asisten.

Los cambios de la sociedad actual influyen en las dinámicas familiares y en aquello esperado para cada niña y niño. En este sentido la Educación Parvularia no puede estar ausente, debiendo acoger las opiniones e inquietudes de las familias, en torno a la educación deseada para sus hijas e hijos, transformando los primeros años de vida en oportunidades para que niñas y niños desarrollen habilidades de autocuidado, respeto, valoración de la diversidad, resolución pacífica de conflictos, ciudadanía, solidaridad, desarrollos sostenible, entre otras, que les permitan iniciarse en la toma de decisiones ante aquellos asuntos que los afectan.

Familia.

La familia es considerada el núcleo básico en el cual niñas y niños centran sus significados más personales, aquí establecen sus primeros vínculos afectivos, incorporan los valores, pautas y hábitos de su grupo social y cultural; desarrollan sus primeros aprendizajes y realizan sus primeras actuaciones como integrantes activos de la sociedad.

Álvarez y Berástegui (2006) plantean que en la función educadora de la familia durante los primeros años de vida pueden encontrarse “la educación transferible” de tipo intelectual, “educación compartida” aludiendo a la formación cívica, moral o ética, y por último la “educación intransferible” educación emocional, de relaciones humanas, la sensibilidad y empatía. Este planteamiento otorga a la familia la responsabilidad de educar y no solo de proteger, donde su intervención en el presente será la base para el futuro de su hija o hijo.

“La Educación Parvularia acoge a un niño o niña arraigado en su familia, y le corresponde compartir con ella la labor educativa, complementándola y ampliando las experiencias de aprendizaje y desarrollo integral que se le ofrecen. Por ello, es fundamental que se establezcan perspectivas y líneas de trabajo en común y se potencie el esfuerzo educativo que unas y otras realizan en favor de las niñas y los niños”. (Mineduc, BCEP, 2018, p 25).

Institución Educativa.

La Educación Parvularia, “permite hacer realidad la educación como un derecho social de las niñas y los niños, donde la familia contribuye desde sus particulares saberes y experiencias al enriquecimiento y desarrollo del proceso educativo (Mineduc, BCEP, 2018, p 25). En los centros educativos se otorga educación integral bajo parámetros que persiguen estándares de calidad con normas de infraestructura, equipamiento y equipos profesionales responsables del cumplimiento de diversas tareas.

Algunas características señaladas en las Bases Curriculares de la Educación Parvularia, acerca de los establecimientos de educación inicial son:

- “La intención de responder pertinentemente a las necesidades y características del aprendizaje y desarrollo integral de los párvulos desde su nacimiento hasta su ingreso a la Educación Básica, como un imperativo actual y no sólo como preparación para los aprendizajes futuros.
- La voluntad de considerar la diversidad de niñas y de niños como seres únicos e igualmente valiosos.
- La integralidad de la formación que brindan, orientada a diversas dimensiones de la persona del párvulo –su corporalidad, sus emociones, sus valores, sus facultades cognitivas- mediante dispositivos pedagógicos también integrales, que se organizan a través del juego, el buen trato, las interacciones potenciadoras y los ambientes enriquecidos.
- El tipo de aproximación pedagógica predominante, según su diferenciación en tres niveles educativos, asociados a las edades y desarrollo de los párvulos que atienden”.

La institución educativa como tal, deberá orientar sus objetivos y compromisos en la búsqueda del bienestar integral de niñas y niños, promoviendo y garantizando aprendizajes de calidad, equidad y pertinencia a partir de sus primeros años de vida.

Modelo de Gestión de Calidad Educativa.

Los modelos de gestión de calidad son referentes permanentes e instrumentos eficaces en el proceso de mejora de servicios y/o productos de una organización. Estos comenzaron a utilizarse en los años cincuenta, ante la necesidad de satisfacer con un producto de calidad las necesidades de los clientes, estableciendo criterios comparativos entre organizaciones. El contar con un modelo de calidad permite tener indicadores y objetivos definidos, así como también estándares de calidad previamente conocidos, a la vez que posibilitan mediciones con igualdad de criterios a lo largo del tiempo, por lo que facilitan el detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el de Deming creado en el año 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM en 1992.

El concepto de calidad ha evolucionado a través del tiempo, asociándose en un primer momento con el control de productos, para luego considerar los factores que inciden en el resultado, hasta finalmente considerar los procesos que inciden en la generación de un producto o servicio, dando nacimiento al concepto de Aseguramiento de la Calidad.

Una definición básica de calidad, aplicable en cualquier campo, tiene una serie de aspectos importantes que deben tenerse en cuenta al definirla en el campo educativo. Entre ellos, resalta las propiedades esenciales que caracterizan el quehacer educativo, las que son susceptibles de ser valoradas, lo que implica “cierta connotación subjetiva que lleva implícita la calidad” (Peralta, 2000).

El concepto de calidad debe entenderse como un constructo vivo, el cual se define dentro de un contexto y un tiempo particular, por tanto, puede y debe ir variando a medida que avanza en su desarrollo. “Como el arco iris, somos capaces de identificar ingredientes invariantes en el espectro de la calidad para la temprana infancia, pero el espectro no está fijo, porque emerge de una combinación de circunstancias particulares, enfocadas desde particulares perspectivas” (Woodhead, 1996; en Peralta, 2008, p.5).

La ley General de Educación establece un marco regulatorio “basado en un concepto de calidad vinculado a resultados, que combina estándares de desempeño para actores e instituciones, con evaluaciones periódicas en función de estos estándares.” En cuanto

a la calidad educativa, señala que “la educación debe propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independientemente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley” (LGE, 2009, p.2). La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora.

En Chile, en el año 2011 se promulga la Ley N°20.529, que establece el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (en adelante SAC), en esta participan el Ministerio de Educación (en adelante MINEDUC), el Consejo Nacional de Educación (en adelante CNE), la Agencia de Calidad de la Educación (en adelante ACE) y la Superintendencia de Educación (en adelante SIE), abarcando los niveles educativos de niveles educativos de Parvularia, Básica y Media.

Al incorporar el nivel de Educación Parvularia al SAC se establece un marco institucional que prioriza la mejora continua, favoreciendo la inclusión y participación de las comunidades educativas en los procesos llevados a cabo al interior de los centros educativos.

Las condiciones estructurales y de proceso, “focalizadas especialmente en el ambiente de bienestar socioemocional y la calidad de las interacciones pedagógicas” (Falabella, A.; Cortázar, A.; Godoy, F. y otros, 2018, p.313), son consideradas las dimensiones organizadoras de los elementos fundamentales en la educación de calidad del nivel inicial.

El Modelo de Gestión de Calidad Escolar se concibe como un sistema de gestión de calidad cuyo principio orientador es la mejora continua, en este se definen procesos vinculados entre sí que repercuten en los resultados de aprendizajes de las y los estudiantes. Se compone de cuatro dimensiones; ámbitos temáticos; imprescindibles en la gestión institucional y pedagógica, las cuales deben asegurar las condiciones necesarias para producir el proceso de enseñanza-aprendizaje. Estas dimensiones son:

- Gestión Pedagógica, su eje central se encuentra en logro de los aprendizajes y desarrollo integral de las y los estudiantes. Considera políticas y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación de proceso educativo.

- Liderazgo, caracterizada por el compromiso de los equipos directivos con la gestión institucional y técnico pedagógica de la institución mediante el diseño, articulación, conducción y planificación.
- Convivencia Escolar, relacionada con el desarrollo de habilidades sociales e interpersonales, para la resolución de conflictos en forma pacífica. Considera políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social de los estudiantes en concordancia con el Proyecto Educativo Institucional y el currículum vigente.
- Gestión de Recursos, implica la adquisición de recursos materiales así como también el perfeccionamiento docente, su énfasis está en favorecer prácticas que permitan contar con las condiciones adecuadas para el desarrollo de los procesos educativos y por ende cumplir con los procesos de mejora.

Cabe señalar que para efectos del presente trabajo de grado y dar cumplimiento a las instrucciones en la elaboración del mismo, se considerarán las dimensiones antes señaladas en el planteamiento del plan de mejora educativo, sin embargo es importante señalar a contar del año 2020 el nivel de Educación Parvularia cuenta con sus propios estándares indicativos de desempeño, los cuales se encuentran alineados a las políticas existentes, dando continuidad a los modelos y marcos de gestión escolar propuestos por el Mineduc, acordes a los modelos de gestión existentes, Bases Curriculares y Marco para la Buena Enseñanza del nivel, así como también a los marcos legales y regulatorios vigentes. Dada su pertinencia en el ejercicio profesional a continuación se presenta una síntesis acerca de los estándares indicativos de desempeño del nivel inicial.

Estándares Indicativos de Desempeño Educación Parvularia:

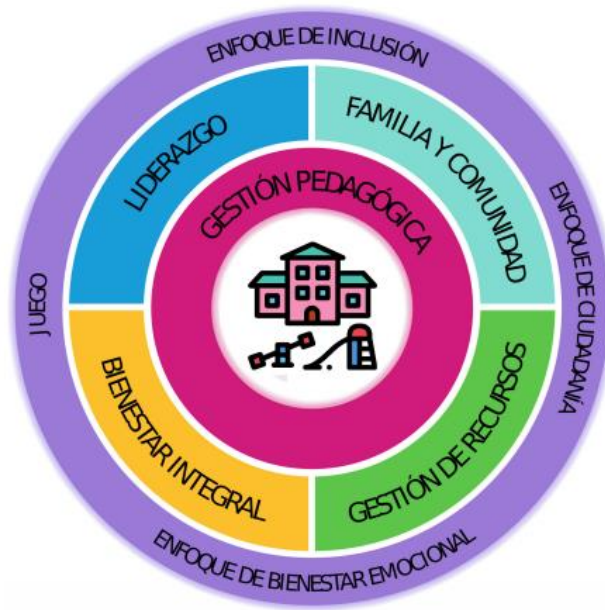
El modelo de los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus sostenedores (EID EP) tiene como base las exigencias legales y normativas del sistema de aseguramiento de la calidad vigente en Chile. Esto significa una concepción de la gestión educativa de calidad de carácter sistémica, en la que se reconocen diversos ámbitos de la gestión que impactan y se

traducen en oportunidades de aprendizaje diferenciadas. En el caso del modelo actual de Estándares Indicativos para Básica y Media, estas dimensiones se presentan en el mismo nivel de relevancia en términos estructurales y jerárquicos. En el Modelo que subyace a los Estándares Indicativos de Desempeño para Educación Parvularia, esto cambia. Pese a que se enuncian cinco dimensiones (Liderazgo, Familia y Comunidad, Gestión Pedagógica, Bienestar Integral y Gestión de Recursos), se postula que el corazón de la calidad se juega en las interacciones pedagógicas que se dan entre el equipo educativo y los niños y las niñas. Esto supone poner al centro a la gestión pedagógica. Se asume una lógica sistémica y dinámica pues tal como indican los modelos de gestión nacional e internacional, todas las demás dimensiones impactan y posibilitan en mayor o menor grado, las posibilidades de mejorar las interacciones pedagógicas. Se hace una apuesta por la gestión pedagógica en términos de orientar las visitas de la ACE y los procesos de autoevaluación y de mejoramiento de los establecimientos que imparten Educación Parvularia.

Los estándares y sus rúbricas permiten identificar algunos de los procesos de calidad relacionados con cada estándar y reflexionar sobre el nivel de desarrollo que cada establecimiento y/o unidad educativa está logrando. Esto no significa que las rúbricas de los estándares sean sinónimo de instrumento de evaluación. Pueden inspirar la definición de instrumentos de autoevaluación y/o de evaluación externa, pero son ante todo descripciones de procesos y/o prácticas educativas ilustrativas de componentes importantes del estándar enunciado de acuerdo a niveles de desempeño diferentes.

Los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus sostenedores abordan cinco dimensiones de la gestión educativa para el nivel de Educación Parvularia, en un Modelo Sistémico, estableciendo que el corazón de la propuesta es la Dimensión de la Gestión Pedagógica por la alta relevancia que tiene la calidad de las interacciones pedagógicas en la mejora de la calidad de las oportunidades de aprendizaje de las otras cuatro dimensiones: Liderazgo, Familia y Comunidad, Bienestar Integral y Gestión de recursos. Estas dimensiones corresponden a ámbitos relevantes para mejorar la calidad y sin duda, actúan de manera sinérgica y dinámica, posibilitando la mejora de la gestión global de la unidad educativa

y afectando las posibilidades de lograr aprendizajes significativos, profundos e integrales en niños y niñas.



Mejora Continua.

La mejora continua entendida como un proceso que se realiza a través del tiempo favorece el logro de niveles más altos de “calidad de los aprendizajes del alumnado y promueve en los centros la capacidad para resolver problemas en la actual coyuntura social y educativa” (Bolívar 2002, p.31).

Al interior de las instituciones educativas los procesos de mejora continua permiten establecer prácticas institucionales y pedagógicas articuladas entre sí, que favorezca los procesos de calidad en las distintas dimensiones de la gestión escolar y por ende mejores oportunidades de aprendizaje para las y los estudiantes. Este ciclo de mejoramiento continuo implica llevar a cabo un diagnóstico institucional con su correspondiente análisis de resultados y evaluación de las prácticas pedagógicas e institucionales, que serán la base para la planificación e implementación de la propuesta de mejora.

La mejora continua al interior de los centros educativos, busca consolidar una cultura orientada al incremento permanente de las condiciones y capacidades institucionales, centradas en la formación y aprendizaje de sus alumnas y alumnos.

Según Elmore, el mejoramiento se refiere a “movilización del conocimiento”, es decir, destrezas, motivaciones, recursos y capacidades en las escuelas y en los sistemas

escolares para incrementar el aprendizaje de las y los alumnos. Se refiere a incrementos en la calidad de la práctica de enseñanza y en las capacidades de las y los alumnos a lo largo del tiempo. Cualquier estrategia de mejoramiento debe poner en relación las particularidades del colectivo de estudiantes, el aula, la escuela y el sistema con aquellas demandas generales que se producen sobre el conjunto del sistema escolar. El mejoramiento continuo alude, también, a las potencialidades de las instituciones educativas de generar en, y desde ellas, metas, lo que intenciona una actitud proactiva que, además, desarrolla una condición de actoría institucional, condiciones que parecen centrales en la promoción y logro de una educación de calidad.

Murillo (2002) plantea que el cambio debe basarse en las “condiciones internas” de la escuela, no sólo las actividades de enseñanza y aprendizaje, sino también la cultura escolar, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, entre otras.

Un proceso de mejora continua en las instituciones educativas debe estar orientado a la innovación y provisión de condiciones materiales y profesionales para que los procesos de mejoramiento se produzcan, considerando como eje los aprendizajes de las y los estudiantes, así también las capacidades de los miembros de su equipo, favoreciendo el desarrollo profesional de los docentes y su compromiso con el establecimiento. Por último es importante promover y apoyar los cambios internos, para sentar las bases de una cultura organizativa reflexiva que involucre a los distintos actores facilitando los procesos de auto autoevaluación y mejoramiento.

“Para avanzar en el desarrollo de las prácticas institucionales, pedagógicas y procesos de calidad es necesario que los establecimientos educacionales transiten por un “ciclo anual de mejora continua”, entendido este, como un conjunto de etapas y procesos articulados, de manera progresiva y coherente, mediante una planificación estratégica de los procesos de mejoramiento educativo” (MINEDUC, 2012).

Por último y en relación a la mejora continua en las distintas instituciones de educación, cabe señalar que “requiere tiempo, porque se trata, en último término, de un proceso de aprendizaje institucional” (Bellei, Morawietz, Valenzuela y Vanni, 2015).

Liderazgo.

Podemos concebir el liderazgo como la capacidad de influenciar a otras personas, influencia que no se basa en el poder o autoridad formal y puede ser ejercida desde distintas dimensiones, como cuando una dirección logra el consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (Leithwood, Day, Sammons; Harris y Hopkins, 2006).

Cuando los esfuerzos van dirigidos a la mejora de aprendizajes de las y los alumnos, podemos hablar de liderazgo educativo o pedagógico. “El liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70). Este liderazgo involucra a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que las y los alumnos aprendan, orientando el uso de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pro de este objetivo en común.

Un liderazgo para el aprendizaje debe centrar su acción en la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por las y los alumnos, debe ir más allá de resolver asuntos rutinarios de gestión y anticiparse a atender las demandas de la educación actual.

Considerando los efectos del liderazgo gestionando procesos educativos en una cultura organizacional, los cambios a plantear para la mejora sostenida de los procesos de enseñanza aprendizaje se debiesen trabajar en un contexto de “cambio planificado”, es decir, a través de “un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a cambiar las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas asociadas en una o más escuelas, con la finalidad última de alcanzar las metas educativas más eficazmente”.(Van Velzen et al., 1985: 48 en Murillo, 2002). Elmore en su texto, Mejorando la escuela desde la sala de clases, destaca: “Podemos discutir sobre definiciones más amplias y filosóficas del liderazgo escolar, pero la condición necesaria para el éxito de los líderes escolares en el futuro será su capacidad de mejorar la calidad de la práctica pedagógica” (2010).

No existe una única forma de liderar, los tipos de liderazgo son diversos y su clasificación puede variar de acuerdo con los autores que se consulten.

Algunos tipos de liderazgo más estudiados tanto teórica como empíricamente son:

- Liderazgo Transformacional: capaz de producir una transformación fundamental en la organización, mostrando comportamientos y prácticas que comunican una visión motivadora, expresando altas expectativas del desempeño de sus colaboradores, y proyectando autoconfianza y confianza en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas colectiva (CEPPE, 2009).
- Liderazgo Distribuido: el director pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. En dicha comunidad se fortalece a individuos ya destacados, incrementando la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados, donde el directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes (Murillo, 2006).
- Liderazgo Pedagógico: orientado a la gestión de los centros educativos, busca potenciar el apoyo que el director puede brindar a la labor docente e ir más allá de las labores administrativas que se asocian a su rol. Bolívar (en Freire y Miranda, 2014). Se centra en la organización de buenas prácticas en la escuela y en el incremento de los resultados de aprendizaje, involucrándose más en el desarrollo profesional de los docentes y en las tareas relacionadas a la pedagogía su foco se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Liderazgo para la Justicia Social: se orienta hacia las prácticas de los equipos directivos para el logro de una cultura inclusiva, siendo contenidos relevantes la justicia, la equidad, el respeto por la dignidad de los individuos, la participación, el trabajo por el bien común y el fomento de la igualdad de oportunidades (Murillo & Fernández, en Carrasco & Gonzales, 2017; Theoharis, 2007; Tintoré, 2018).
- Liderazgo Emocional: según Goleman (2014), el líder desempeña un papel esencial en el ámbito emocional, influyendo en las emociones de los miembros del equipo y buscando motivarlos hacia la dirección adecuada y al logro del propósito común. Por lo tanto, una clave del ejercicio de este liderazgo es cómo el líder maneja la inteligencia emocional. En este sentido, es fundamental que desarrolle las capacidades de conocerse a sí mismo y autorregularse, así como de

desarrollar conocimientos y habilidades sociales, como es la empatía y la confianza en los demás.

Varios autores también plantean la figura de un liderazgo dinámico, en el sentido de que debe ser una función compartida por diferentes actores de la comunidad escolar o educativa, lo cual implicaría que las personas que en un momento ejercen su liderazgo, pueden en otro momento o situación llegar a ser también influidos. El liderazgo en un individuo no está presente de una sola forma, un líder es aquel que tiene la capacidad de flexibilizar su liderazgo en función de las necesidades del grupo.

Marco Contextual.

La elaboración del presente plan se ha llevado a cabo en pleno período de pandemia, durante el cual niñas y niños han dejado de asistir al centro educativo, por lo que el contacto con estos y sus familias hace más de un año se viene desarrollando de manera remota mediante distintas plataformas.

Reseña Histórica.

El Jardín Infantil y Sala Cuna “Pillín”, cumple un rol educativo y asistencial al interior del hospital del Salvador de Valparaíso, formando parte de la red de jardines infantiles del Servicio de Salud Valparaíso - San Antonio, (en adelante SSVSA). Otorga atención a hijas e hijos de funcionarias que laboran en este establecimiento. Cabe señalar que en la actualidad madres y apoderados se encuentran con una sobre carga laboral dado el contexto sanitario a nivel mundial, lo cual es una de las variables a considerar en el plan de mejora.

El tiempo de vida aproximado de esta sección es cercano a los cincuenta años, lamentablemente no se cuenta con registros escritos ni fotográficos que puedan aportar información acerca de la creación e historia del jardín infantil y sala cuna, por lo que se estima que su creación data entre los años 1974 y 1979, época en que el Ministerio de Educación, (en adelante Mineduc) crea los primeros programas educativos para los niveles transición y sala cuna respectivamente.

La creación del centro educativo responde a la necesidad de otorgar apoyo en el cuidado de los hijos e hijas de las mujeres trabajadoras del área de la salud, en este caso, funcionarias del hospital, quienes debían cumplir jornadas extensas de trabajo en sistema de turno, sin tener la posibilidad de mantener a los párvulos y lactantes en un lugar seguro y confortable mientras cumplían con su horario laboral. De este modo se inicia el funcionamiento de la sección, inicialmente como una guardería, para pasar posteriormente a ser escuela de párvulos, hasta llegar a convertirse en jardín infantil y sala cuna.

Desde su creación a la fecha el centro educativo ha debido sortear diversas dificultades para su funcionamiento, desde contar con una infraestructura deficiente, escasos recursos económicos y material didáctico, así como también falta de recursos humanos.

En la búsqueda de otorgar una atención educativa de calidad, el jardín infantil y sala cuna ha pasado por planes de mejora que actualmente le permiten contar con un equipo técnico pedagógico renovado y consolidado en su quehacer diario, caracterizado por el compromiso con la función educativa, innovación y búsqueda constante de la mejora continua.

Antecedentes Generales del centro.

- Nombre: Jardín Infantil y Sala Cuna Pillín.
- Dirección: Subida Carvallo nº 000, Playa Ancha – Valparaíso.
- Fono: 32 / 2222222.
- Mail : jardininfantil@gmail.com.
- Calidad Jurídica: Dependiente del Servicio de Salud Valparaíso – San Antonio.
- Niveles que atiende: Desde Sala Cuna a Nivel Medio.
- Horario de atención: 07:45 a 16:30 horas. Extensión horaria para hijas/os de funcionarias/os que realizan turnos hasta las 20:30 horas.
- Días de atención: lunes a viernes 07:45 a 20:30 horas., sábados, domingos y festivos 09:00 a 20:30 horas.
- Capacidad de atención: 34 niños y niñas (14 lactantes y 20 párvulos).

Visión.

Ser un centro educativo de calidad en atención integral para niñas y niños entre 84 días a cuatro años de edad, hijas e hijos de funcionarias y funcionarios del hospital del Salvador.

Misión.

Entregar educación integral en un ambiente afectivo, lúdico y familiar, con especial énfasis en el juego, favoreciendo experiencias de aprendizaje que potencien los procesos de creatividad, conocimiento y resiliencia en niñas y niños.

Niveles de Curriculares.

Estos se organizan en sala cuna y nivel medio, abarcando tramos de dos años cada uno, ambos en modalidad heterogénea, con una capacidad de atención de 14 y 22 niñas(os) respectivamente.

Nivel	Edad	Capacidad
Sala Cuna	0 a 2 años	14 niñas(os)
Medio Heterogéneo	2 a 3 años 11 meses	22 niñas(os)

Dotación.

El Jardín Infantil y Sala Cuna funciona con nueve adultos cumpliendo labores pedagógicas, administrativas y asistenciales, titulares y contratadas 44 horas, distribuidas en los siguientes cargos:

Cargo	Actividad
Educadora de Párvulos	Directora Jardín Infantil
Educadora de Párvulos	Educadora Jardín Infantil
Educadora de Párvulos	Educadora Sala Cuna
Técnico nivel medio en Educación Parvularia	Técnico Sala Cuna
Técnico nivel superior en Educación Parvularia	Técnico Sala Cuna
Técnico nivel medio en Educación Parvularia	Técnico Jardín Infantil
Técnico nivel medio en Educación Parvularia	Técnico Jardín Infantil/Sala Cuna

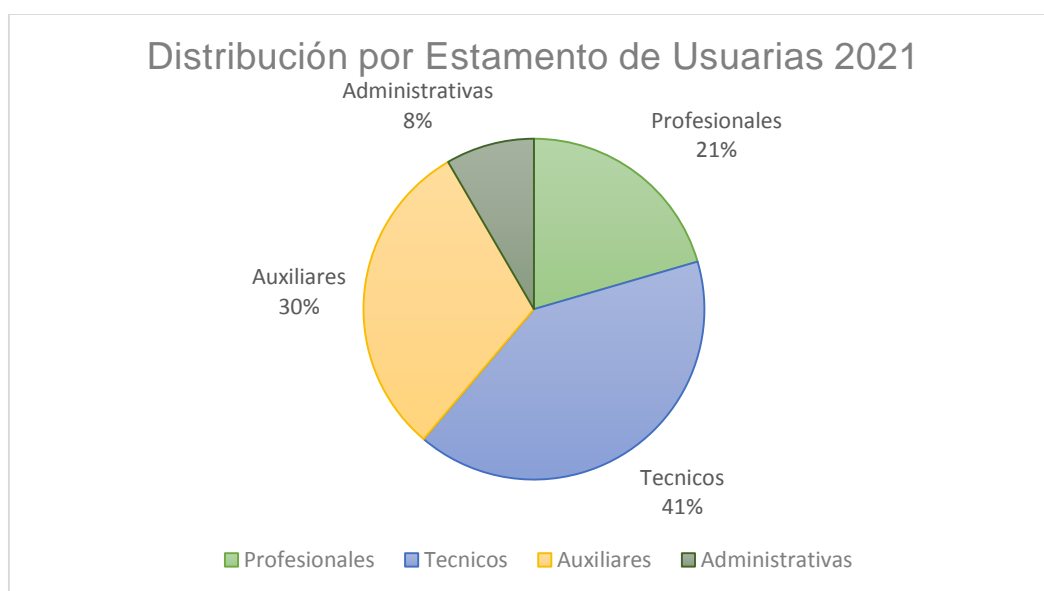
Técnico nivel superior en Educación Especial	Técnico Jardín Infantil
Técnico en Alimentación Colectiva	Auxiliar de Servicio

Las profesionales que se desempeñan en el centro educativo permanecen en este de lunes a viernes 07:45 a 16:45 a excepción de los días miércoles que extienden su jornada hasta las 20:00 horas, para llevar a cabo reuniones con el equipo técnico.

En el caso de las técnicas, estas permanecen de lunes a viernes en turnos rotativos de 08:00 a 20:30 horas. Los fines de semana y festivos; según necesidades de las usuarias, deben cubrir turnos de 09:00 a 20:30 horas. Estas ocasiones son aprovechadas para elaborar material de apoyo para las distintas actividades pedagógicas. Las Técnicas de cada nivel permanecen en sala, ejecutando actividades y funciones encomendadas, según organización del centro educativo.

Familias atendidas.

Estas corresponden a funcionarias profesionales, técnicos, auxiliares y administrativas, distribuidas en los siguientes porcentajes para el presente año:



El gráfico nos muestra que el mayor número de usuarias lo concentra el estamento de técnicos, quienes representan la mayor fuerza laboral al interior del hospital, seguida por auxiliares, profesionales y por ultimo administrativas. Cabe señalar que dado el sistema de turnos de las madres y jornadas que en su mayoría sobrepasan las diez horas, el jardín infantil institucional es uno de los escasos centros educativos que posee horarios de funcionamiento acordes a las necesidades de las trabajadoras que se desempeñan en el recinto hospitalario.

Asistencia período 2017 - 2019.

Nivel \ Año	2017	2018	2019
Sala Cuna Heterogénea	78%	78%	81%
Nivel Medio Heterogéneo	92%	94%	94%

Como puede apreciarse en los datos del cuadro, la asistencia promedio de niñas y niños al nivel sala cuna y medio se encuentra por sobre el 77%, uno de los factores que influyen en estos promedios es el hecho de que niñas y niños asisten al centro educativo junto a sus madres, mientras ellas cumpen su jornada laboral. La ubicación privilegiada del jardín infantil; al interior del recinto donde las madres laboran, permite que estas se trasladen a su lugar de trabajo junto a sus hijas(os), lo cual es un apoyo a la organización familiar, esto conlleva a que las inasistencias d eniñas y niños, ocurran solo cuando ellas(os) o su smadres se encuantran con licencia médica, lo cual suele darse en mayor número en el nivel de sala cuna.

En cuanto a las posibles desersiones del centro educativo, estas no ocurren, salvo que la madre se traslade de trabajo, motivo por el cual, busca un jardín infantil con mas cercanía a su residencia o nuevo lugar de trabajo. El ciclo de permanencia de niñas y niños en el centro educativo es de aproximadamente cuatro años, iniciando en el nivel sala cuna, hasta cumplir los cuatro años de edad e iniciar el primer nivel de transición en el colegio.

Enfoque educativo.

El jardín infantil, sienta las bases de su quehacer educativo en el Currículo Integral, el cual nace en el país debido a la necesidad de integrar y socializar a los niños y niñas enlazando la actividad educativa, historia y raíces nacionales, favoreciendo el desarrollo integral de los párvulos.

Se concibe el desarrollo equilibrado y armónico del niño(a) en sus diferentes manifestaciones, como una totalidad, un ser “integrado” en sí mismo, en relación con los demás y el contexto sociocultural e histórico en que se desenvuelve, considerando el respeto por el estrato cultural e integración de principios pedagógicos, como base del trabajo educativo.

Organización del tiempo.

Resulta fundamental dentro de todo proyecto educativo considerar el tiempo y espacio para el quehacer pedagógico, más aun considerando las diversas actividades tanto permanentes como variables que se realizan durante el periodo en que los niños y niñas permanecen en el centro educativo. Como ya se indicó en los antecedentes generales, el jardín infantil atiende a hijas(os) de funcionarias(os) de un recinto hospitalario ininterrumpidamente los 365 días del año, con un período de trabajo de marzo a diciembre y un período recreativo entre enero y febrero. El horario de funcionamiento comprende desde las 07:40 horas hasta las 20:30 horas. Por esta razón el personal técnico debe turnarse para cubrir la jornada.

Trabajo anual.

El trabajo anual del centro educativo se organiza en tres etapas, las cuales se describen a continuación:

- **Periodo de organización:** este periodo implica la realización de actividades preparatorias para el desarrollo del currículo, es así como integra el diagnostico en relación a cada uno de los estamentos, lo que significa elaborar instrumentos

de evaluación y planificar experiencias pedagógicas orientadas a detectar y conocer conductas de entrada de los niños y niñas y junto con ello implementar los espacios de los respectivos niveles educativos en relación a necesidades e intereses de niños y niñas. El tiempo considerado para este periodo es de un mes aproximadamente, pues se debe considerar el periodo de adaptación tanto de los párvulos como de las familias y agentes educativos, sin embargo esto dependerá de los diversos factores que se den al interior del centro educativo. Por esta razón resulta fundamental que en este periodo se ofrezca un clima cálido, acogedor, de confianza, atractivo para las usuarias(os). En este periodo se trabaja principalmente detectando lo recabando información para la aplicación del proyecto educativo, por ejemplo recopilación de antecedentes de los niños niñas y su familias, (entrevistas, llenado de fichas, encuestas, otros), realizar proposición de ambientación física de modo de detectar facilitadores y limitantes para posteriormente reformular y permitir que los párvulos propongan nuevos espacios. Además este periodo implica iniciar con padres apoderados, personal y comunidad reuniones y talleres tendientes a la participación activa de parte de ellos. Finalmente se elaboran los respectivos planes de acción definiendo plazos y metas junto con los aprendizajes esperados y metodologías a utilizar por nivel educativo y el plan general de gestión para el año.

- **Periodo de ejecución:** tal como lo indica su nombre, este periodo implica la puesta en marcha de todas las acciones propuestas y realizadas en el periodo anterior (8 meses aproximadamente). Se contempla aplicar las formas de planificación planteadas, implementar espacios educativos, tanto al interior como al exterior, llevar a cabo proyectos de aula, comunitarios y/o familiares, entre otros. Por esta razón, el periodo de tiempo que abarca es más prolongado y por lo mismo se encuentra subdividido, finalizando una primera etapa en el mes de julio, en la cual se analizan los instrumento evaluativos y se evalúa el nivel de logro de los aprendizajes esperados, con dicha información se elaboran informes descriptivos evolutivos de los párvulos, en relación al personal y a las familias, también se realizan procesos evaluativos y de recolección de datos para la toma de decisiones del segundo semestre, readecuar el ambiente físico, reevaluar las jornadas de

trabajo, definir y ejecutar actividades extra programáticas con los niños(as) y sus familias. De estas actividades realizadas se dejan evidencias en documento, fotos videos, otros.

- **Periodo de Finalización:** en esta etapa se concluyen la ejecución de los planes de acción, por esta razón se centra principalmente en el proceso de evaluación de cada estamento, en cuanto a su duración abarca aproximadamente un mes. En él se organizan actividades finales tanto a nivel de aula como a nivel de jardín infantil, (fiestas celebraciones, exposiciones, visitas); se planifican las experiencias para evaluar niveles de logros, se realizan reuniones de evaluación, reflexión y análisis en virtud a lo propuesto en el periodo de organización, además se emiten informes evolutivos de los párvulos. Es importante destacar que es en este periodo donde se utilizan las evidencias visuales y escritas de lo realizado durante el año, lo cual facilita la evaluación.

Organización del trabajo diario.

El quehacer educativo en Educación Parvularia requiere concentrarse en la distribución del tiempo, ya que de este modo asegura la optimización del mismo en relación a las acciones que se pretenden realizar durante la jornada diaria. Como se señalara anteriormente el jardín infantil tienen un horario de funcionamiento extenso que abarca 10 a 12 horas aproximadamente, por lo cual resulta un desafío distribuir el tiempo de manera óptima, otorgando equilibrio y armonía. Son muchos los factores a considerar en esta organización, pues se relaciona directamente con el grupo de niños y niñas, sus edades, intereses, necesidades, permanencia, fortalezas, entre otras.

Las actividades diarias se clasifican en dos tipos, estas son actividades regulares o constantes, las cuales se refieren principalmente a aquellos momento orientados a satisfacer necesidades básicas (alimentación, higiene, sueño, bienvenida, despedida, entre otras). En relación a estas el presente proyecto pretende que estos momentos sean tan educativos como los otros, que provoquen el goce y el interés de los niños(as) por lo cual son planificados buscando la participación y la innovación de ellos(as) para evitar la monotonía y rutina.

También están aquellas denominadas *variables o cambiantes*, que son las experiencias educativas orientadas a los diferentes ámbitos de aprendizaje, trabajando los núcleos y objetivos de aprendizaje según las propuestas educativas de cada nivel. Estas a su vez consideran diferentes criterios que favorecen el equilibrio y la variedad entre ellas:

- **Variables de tiempo y duración:** implica el momento en que se hará y cuánto durará.
- **Variables de espacio a utilizar:** implica a poder alternar el uso de espacios educativos, al interior del aula fuera de ella, en espacios exteriores, otras.
- **Variables de participación de niño(as):** libres, de iniciativa propia, semi dirigidas o iniciadas por el adulto.
- **Variables según la cantidad de párvulos que participarán:** personales, (las que el niño(a) ejecuta por sí mismo y comprende solo su desenvolvimiento) grupales (grupos pequeños que se organizan y trabajan con un fin común), colectivas (con otros niveles educativos o jardines infantiles)
- **Variables según la intensidad de la actividad:** tranquilas, aquellas que son más circunscritas al desgaste de energías de los niños y niñas (pensamiento, razonamiento, creatividad, expresión plástica, otras) o dinámicas, que implican mayor despliegue de energías (motoras, expresión corporal).
- **Variables según a si son declaradas o emergentes:** aquellas declaradas se refieren a todo lo que se ofrece al niño(a) previamente planificado con claridad de lo que se espera de él y se pretende lograr; emergentes son aquellas que son diversas que surgen de otras inesperadamente o del interés o inquietud de los niños y niñas por lo cual se abordan sin claridad de lo que se desencadenará.

Es de suma relevancia considerar en el quehacer educativo el carácter lúdico de las actividades, así como también el juego de niñas y niños, entendiendo este como actividad fundamental que contiene todos los ingredientes del aprendizaje activo. Por lo tanto es el recurso a utilizar diariamente para obtener aprendizajes significativos. El juego para los niños y niñas es satisfactorio, desafiante, disfrutable y gratificante, por medio de él expresan la necesidad de construir un significado de sus vidas, teniendo oportunidades

para estar conscientes de la presencia de otros, de observar e imitar lo que les interesa, trabajar cerca de y con otros, y conversar acerca de lo que están haciendo y sintiendo. Es por ello a través del juego es posible fomentar la autonomía, la confianza, la iniciativa, la empatía, y la seguridad en sí mismos.

Evaluación.

Dentro de la propuesta curricular, se considera la evaluación como un proceso continuo y permanente que aporta al logro de los aprendizajes esperados, es una evaluación para el aprendizaje que constituye una oportunidad de alcanzar el mismo.

La evaluación permite analizar, reflexionar y tomar decisiones oportunas y asertivas a partir de la información recogida. En este sentido el centro educativo organiza la evaluación en diagnóstica, formativa y final.

La primera se realiza al inicio del proceso, con el fin de conocer las conductas de entrada de los niños(as) y en base a la información recogida elaborar los planes anuales de cada nivel.

La segunda, se da durante el proceso de desarrollo del plan anual por nivel y se caracteriza por la recogida de información a través de registros de observación, fotografías, grabaciones, otras, que permiten recopilar evidencias del desarrollo de cada niño(a) en relación a los objetivos de aprendizajes que guían cada una de las actividades planificadas.

La tercera, se aplica al finalizar el proceso, cada semestre, para verificar si las decisiones tomadas por los agentes educativos fueron las correctas o de lo contrario seleccionar otros métodos o técnicas que propicien resultados esperados en niños y niñas.

En resumen esta evaluación permite retroalimentar al agente educativo y familias, acerca de los logros y debilidades de los niños y niñas como resultado del proceso educativo.

La información obtenida a través de las evaluaciones, permite planificar actividades donde se presenten desafíos para los niños y niñas a partir de lo que ellos saben y de

sus logros. De este modo el trabajo educativo será oportuno, pertinente y significativo para la comunidad educativa.

Planificación.

Considerando que es el educando quien construye sus propios aprendizajes, por lo cual, el adulto asume un rol mediador, resulta fundamental que la planificación sea una herramienta, clara, precisa, aplicable, pertinente de modo que facilite el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Esta propuesta considera los siguientes tipos de planificación:

- **Anual:** la cual organiza la gestión a realizar durante el año, propone objetivos, plazos, acciones, recursos y formas de medir, determinando roles y funciones de cada integrante, todo esto de acuerdo al diagnóstico realizado. Se puede ejecutar a nivel macro (nivel de jardín) además cada nivel educativo contará con su propia planeación. Este trabajo lo realiza la directora en conjunto con el equipo de trabajo.
- **A nivel de aula:** la que previamente organiza y dispone las acciones pedagógicas que se ofrecerán a los educandos. Este trabajo se realiza por nivel educativo, proceso en que participa el equipo técnico pedagógico. El formato a utilizar debe ser breve pero que contenga los elementos necesarios de una planificación: objetivos, descripción de la actividad, forma de evaluar y los recursos a utilizar. Ahora bien cabe recordar que se plantearon anteriormente las diferentes formas de organizar las actividades por lo cual dependerá de la estrategia metodológica a utilizar si estos componentes varían o no, en cuanto a duración, metodología u otros. Esta planificación de aula puede ser semanal o diaria dependiendo de su origen.

En cuanto a los resultados de aprendizajes de niñas y niños, los registros de observación y evaluaciones son de carácter cualitativo, por lo que no se cuentan con estadísticas o porcentajes que permitan comparar datos. Cada niña(o) es evaluado en base a sus características y propias habilidades, los registros son de carácter personal, se llevan en una bitácora individual por cada niña(o) a la cual tiene acceso su familia, con

quien se mantienen entrevistas periódicas para evaluar progresos y dificultades presentadas en el proceso de aprendizaje. El centro educativo da a conocer que el 90% de los párvulos egresados acuden a establecimientos cercanos al sector en el que se encuentra el jardín infantil y que su inserción escolar se da con total naturalidad y sin dificultades.

Entorno.

El centro educativo, se ubica en la localidad de Playa Ancha al interior del hospital del Salvador, en el patio posterior de este establecimiento, continuo a la central de alimentación del mismo.

En el entorno externo al hospital se encuentran ubicadas la Central de Comunicaciones de la Armada, facultad Odontología de la Universidad de Valparaíso, Facultad de Ciencias de la Universidad de Playa Ancha y el estadio regional de Valparaíso.

Se encuentran también en el exterior, una plaza de juegos y aparatos deportivos, borde costero de avenida Altamirano y la playa Las Torpederas.

En el entorno interno del hospital, se encuentran cercanos a la sala cuna y jardín infantil, la central de alimentación, casino de funcionarias y funcionarios, y tres pabellones con salas de atención a pacientes, los cuáles deben ser cruzados por su exterior para acceder a las dependencias del centro educativo.

En cuanto a la infraestructura; esta se compone de material mixto; el recinto es de un nivel, con más de cincuenta años de antigüedad, por tal motivo se han ido realizando ampliaciones y modificaciones en el transcurso del tiempo, las cuáles no han sido normalizadas para cumplir con los requisitos mínimos de funcionamiento. Actualmente los espacios de construcción sólida son la cocina, baños párvulos, sala de acogida y juegos y parte de la sala cuna, las salas de actividades de los niveles educativos son de tabiquería.

El patio es extenso en superficie, cuenta con dos juegos de madera en el sector de jardín infantil, en el costado derecho hay una escalera que lleva a la calle por Bajada Torpederas, la cual posee una reja de un metro de altura aproximadamente. Colindante

y dividido también por reja de un metro se encuentra el patio de sala cuna, el cual consta de una pequeña casa de juegos plástica y un resbalín. En el invierno el patio concentra alta humedad, lo cual impide el acceso de niñas y niños a este, no se cuenta con patio techado.

En cuanto a la población atendida, se reciben sin distinción y supeditado a la existencia de vacantes, hijas e hijos de funcionarias pertenecientes a las plantas de profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares del hospital, lo que implica una condición económica y cultural diversa, que convive sin dificultad en las distintas actividades organizadas para niñas, niños y sus familias al interior del centro educativo.

Logros y dificultades.

Con el pasar del tiempo, el trabajo en equipo, involucramiento de las familias y la implementación de proyectos de mejoras, el centro educativo ha logrado consolidar su quehacer educativo, siendo un referente en la red de jardines infantiles del SSVSA. Llevando a cabo propuestas pedagógicas innovadoras y lúdicas que favorecen la participación de las familias al interior del jardín infantil, consolidando el rol de estas en la educación de sus hijas e hijos.

Mediante diversas actividades desarrolladas durante los años anteriores, las cuales tuvieron como fin la recaudación de fondos, se logró construir una sala con mayores dimensiones para el nivel medio mayor, así como también realizar mejoras en la sala de amamantamiento y patio de juegos de niñas y niños.

Por otra parte se realizaron mejoras a los procesos de selección de personal, lo que actualmente permite contar con un equipo de trabajo competente y comprometido con el trabajo desarrollado al interior del centro educativo, así como también con la misión, visión y objetivos propuestos en el proyecto educativo institucional.

Una de las mayores dificultades enfrentadas a diario, es la jornada extensa de trabajo de las madres; la cual es de doce horas diarias en sistema de turnos; actualmente estos se extienden a veinticuatro horas; debido a la pandemia. Esta realidad dificulta el trabajo con las familias, ya que las madres se encuentran agotadas al término de sus jornadas, contando con poco tiempo para participar en actividades del centro educativo.

Por otro lado la falta de recursos económicos; propias de la administración pública; y la nula posibilidad de optar a fondos concursables por pertenecer a un servicio público de salud, hace que el realizar mejoras de infraestructura sea una tarea titánica, en la cual deben realizarse un sin número de actividades para la recaudación de fondos.

Actualidad.

Actualmente la atención de niñas y niños se desarrolla de manera remota, dado que la comuna de Valparaíso se encuentra en cuarentena desde principios de marzo, producto de los altos índices de contagio por Covid-19. Se mantiene comunicación constante con las familias atendidas, así como también el envío de material y actividades al hogar.

Una vez la ciudad avance a fase dos, algunos niños y niñas podrán asistir de manera presencial, ya que el aforo permitido es reducido y no permite la asistencia del total de párvulos y lactantes matriculados, razón por la cual se mantendrá el sistema de trabajo remoto en conjunto con las actividades presenciales.

Objetivos del PEI.

El plan de mejora se enmarca en los objetivos planteados en el PEI, los cuales apuntan a la mejora continua y se encuentran en concordancia a la misión del centro educativo. Nacen del análisis interno y externo del jardín infantil y establecen los logros a alcanzar en el tiempo de ejecución del proyecto educativo, estando organizados acorde a las dimensiones de la gestión escolar.

Objetivo general

Fortalecer el trabajo educativo al interior del jardín infantil y sala cuna, a través de un proceso de reflexión y actualización por parte del equipo técnico pedagógico, favoreciendo experiencias de aprendizaje de calidad y pertinentes para niñas y niños, así como también involucrando a las familias en el trabajo educativo diario.

Objetivos Estratégicos

<p style="text-align: center;">Liderazgo</p>	<p>Objetivo general: Fortalecer y potenciar un sistema de liderazgo que promueva el compromiso de cada actor de la comunidad, favoreciendo la efectividad y calidad del proceso enseñanza y aprendizaje del centro educativo.</p>	<p>Objetivos Estratégicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Consolidar un equipo de trabajo comprometido con sus tareas y funciones, capaz de innovar en la práctica educativa. 2) Involucrar a las familias en forma activa en la acción pedagógica que se lleva a cabo en el jardín infantil.
<p style="text-align: center;">Gestión Pedagógica</p>	<p>Objetivo general: Favorecer la calidad de las experiencias de aprendizaje de niñas y niños, acorde a sus necesidades, intereses y pertinencia cultural.</p>	<p>Objetivos Estratégicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) Implementar las Bases Curriculares de la Educación Parvularia en el centro educativo, involucrando a todos los estamentos en la articulación de estas con el PEI. 4) Fortalecer los procesos de evaluación pedagógica, a través de la capacitación del equipo educativo, que permita reforzar y actualizar sus conocimientos en relación a los tipos de evaluación del nivel.
<p style="text-align: center;">Convivencia</p>	<p>Objetivo general: Favorecer un clima de respeto mutuo entre los integrantes de la comunidad educativa, mediante la participación democrática, resolución pacífica de conflictos, planeación del plan de convivencia.</p>	<p>Objetivos Estratégicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5) Favorecer un clima laboral positivo, que permita al personal desarrollar sus funciones con agrado, dedicación y compromiso, dando cumplimiento a las metas planteadas en el PEI. 6) Fortalecer en las familias un clima de buen trato hacia sus hijas(os) y ambientes bien tratantes al interior de la comunidad educativa.

Gestión de Recursos	<p>Objetivo general: Aspirar al mejoramiento continuo de la gestión organizacional a fin de lograr eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.</p>	<p>Objetivos Estratégicos:</p> <p>7) Generar instancias de capacitación y reflexión con el equipo técnico pedagógico, que permitan potenciar sus conocimientos y habilidades.</p> <p>8) Difundir protocolos institucionales a la comunidad educativa.</p> <p>9) Planificar compras y adquisiciones que permitan el uso eficiente de los recursos financieros, de acuerdo a las necesidades del centro educativo.</p>
Resultados	<p>Objetivo general: Desarrollar un proceso evaluativo que permita generar reflexión orientadora en la toma de decisiones con los distintos estamentos.</p>	<p>Objetivos Estratégicos:</p> <p>10) Realizar un acompañamiento que permita fortalecer la aplicación de evaluaciones, registro de observaciones y recogida de datos de los aprendizajes de niñas y niños.</p> <p>11) Elaborar instrumentos para medir la satisfacción del equipo educativo en relación al logro de las metas propuestas.</p> <p>12) Elaborar instrumentos para medir la satisfacción de las familias en relación a la gestión educativa del jardín infantil.</p>

Diagnóstico Institucional.

Si bien actualmente el nivel de Educación Parvularia cuenta con sus propias Estándares Indicativos de Desempeño; publicados el año 2020; atinentes al funcionamiento y realidad de la educación inicial, la información concerniente al diagnóstico se ha reorganizado para cumplir con la estructura exigida por la UMC en la elaboración del trabajo de grado II.

Las cuatro dimensiones de la gestión escolar a considerar en la evaluación son: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos. A continuación se presentan dos cuadros con las dimensiones y subdimensiones presentes en los estándares de desempeño de establecimientos educacionales, así como también de aquellos que imparten Educación Parvularia.

		DIMENSIONES.....			
		LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES.....	Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal	
	Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros	
	Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos	
		(6 estándares)	(7 estándares)	(7 estándares)	(9 estándares)
		(7 estándares)	(6 estándares)	(7 estándares)	(6 estándares)
		(6 estándares)	(7 estándares)	(6 estándares)	(5 estándares)

Estándares Indicativos de Desempeño Establecimientos Educacionales

		DIMENSIONES.....				
		Liderazgo	Familia y comunidad	Gestión pedagógica	Bienestar integral	Gestión de recursos
SUBDIMENSIONES.....	Visión estratégica	Vinculo familia-establecimiento	Gestión curricular	Buen trato y convivencia	Gestión de las personas	
	Conducción	Vinculo con la comunidad y sus redes	Interacciones pedagógicas	Vida saludable	Gestión operacional	
	Planificación y gestión por resultados	Ambientes propicios para el aprendizaje	Seguridad y espacios educativos			
		(3 estándares)	(3 estándares)	(3 estándares)	(4 estándares)	
		(3 estándares)	(2 estándares)	(4 estándares)	(4 estándares)	
		(3 estándares)	(2 estándares)	(3 estándares)		

Estándares Indicativos de Desempeño Establecimientos Educación Parvularia

La autoevaluación institucional arrojó un diagnóstico mediante la aplicación de encuestas a la comunidad educativa: directora, educadoras, técnicos y familias, así como también talleres de reflexión, entrevistas y otros.

A partir de la aplicación del instrumento es posible conocer el nivel de satisfacción, participación y conocimiento de la comunidad educativa en torno al funcionamiento del jardín infantil, así como también sus sugerencias en relación a la mejora de la gestión institucional.

Dado el contexto de pandemia y la no asistencia de niñas y niños al centro educativo desde el año pasado, se consideraron los datos diagnósticos del período 2019, los cuales fueron obtenidos en reuniones de equipo y apoderados, enfatizando que el resultado de la evaluación sería la base para implementar un plan de mejora.

Uno de los instrumentos facilitados por el centro educativo para su análisis fue una encuesta; de carácter confidencial; compuesta por quince preguntas enfocadas en conocer la visión de las familias, educadoras y técnicos. Para la aplicación del instrumento se solicitó marcar la alternativa más representativa según la opción del encuestado(a) en cada pregunta, considerando la siguiente escala:

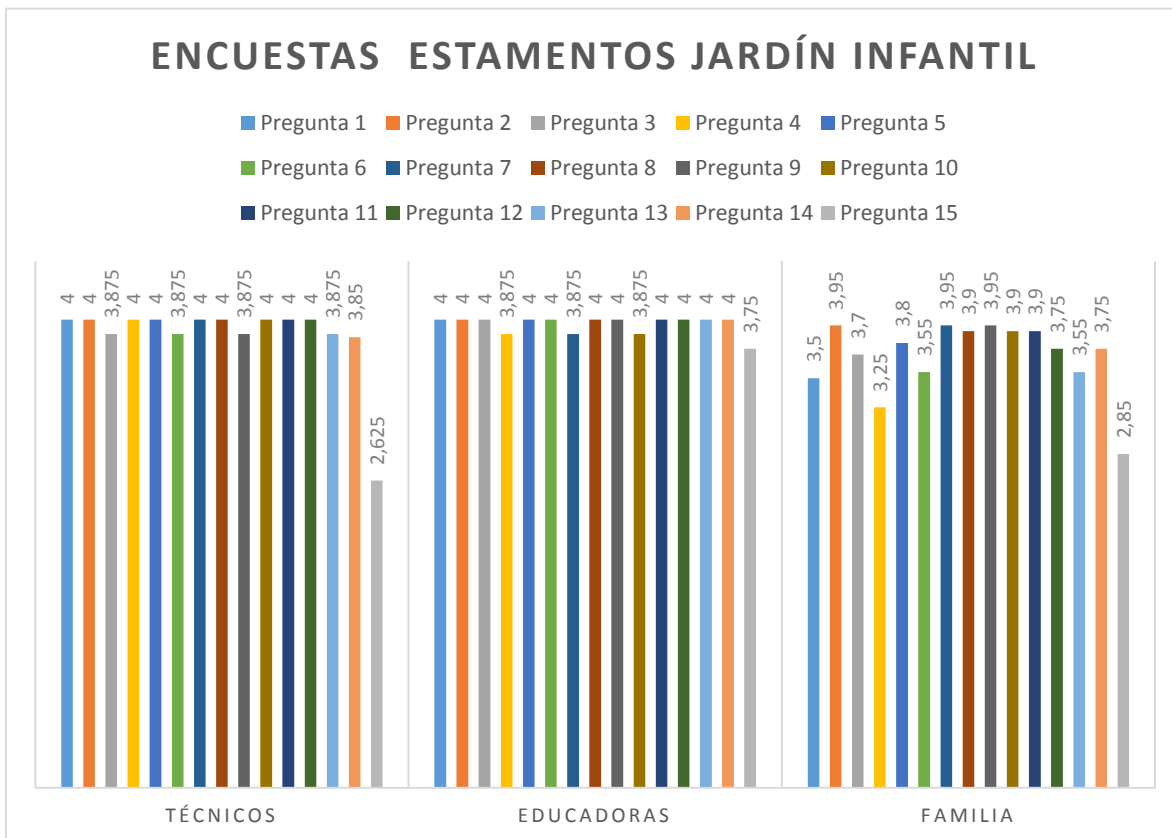
Muy de Acuerdo	4
De Acuerdo	3
En Desacuerdo	2
Muy en Desacuerdo	1

Las preguntas de la encuesta fueron:

1	Las funciones de cada cargo están acorde a los objetivos y metas del JI.
2	Se evidencia intención pedagógica en el quehacer educativo.
3	Existe una buena organización en la institución educativa.
4	Existe un buen manejo administrativo y financiero al interior del JI.
5	El JI favorece el trabajo en conjunto con la familia.
6	El JI realiza su trabajo en torno a la B CEP.
7	Se promueve el protagonismo de los niños y niñas en las actividades.
8	Se mantiene un clima afectivo con niñas y niños.
9	El equipo educativo respeta los intereses y necesidades de los párvulos.
10	El equipo educativo favorece la expresión de sentimientos.
11	El equipo educativo favorece la expresión de emociones.
12	El equipo educativo favorece a la resolución pacífica de conflictos.
13	Las evaluaciones son consideradas para potenciar nuevos aprendizajes.

14	Los resultados de las evaluaciones se consideran en la toma de decisiones.
15	Se favorece la participación de la familia en la evaluación de los párvulos.

Los resultados de las encuestas arrojaron los siguientes datos:

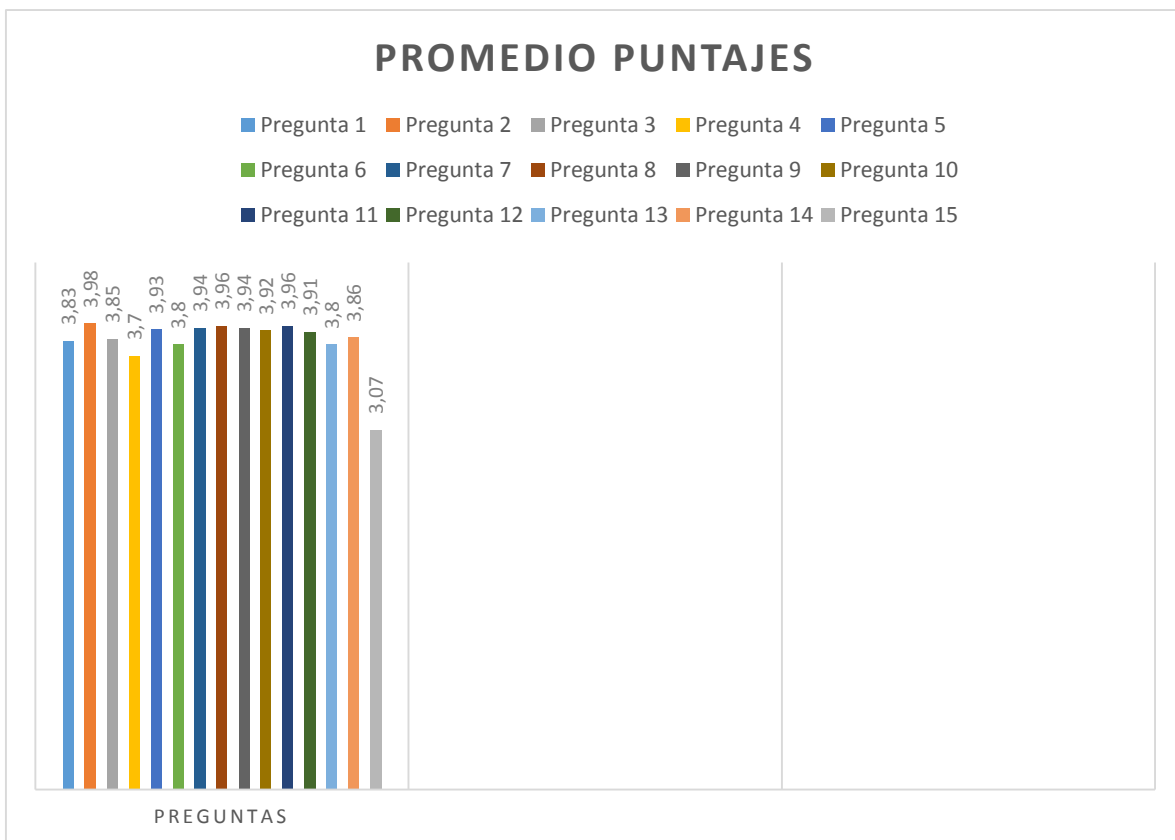


El gráfico indica los resultados de la encuesta por estamento, en relación a la evaluación realizada por las técnicas del jardín infantil, el puntaje más bajo se encuentra en la participación de la familia en el proceso de evaluación de niñas y niños, en cambio aquellos relacionados a las funciones de cada cargo, intención pedagógica, trabajo con familia, implementación de bases curriculares, clima afectivo, respeto por los interés de los párvulos, espacios de expresión d emociones y resolución pacífica de conflictos obtienen el máximo de puntaje.

En el caso de las educadoras, estas evidencian la participación de las familias en el proceso de evaluación de niñas y niños como el indicador más débil, seguido del manejo administrativo del jardín infantil, protagonismos de los párvulos en el desarrollo de las actividades y espacios para la expresión de sentimientos, el resto de los indicadores obtienen el puntaje máximo.

Por otra parte en la evaluación de las familias los indicadores más bajos fueron: participación de la familia en la evaluación de niñas y niños, manejo administrativo y financiero del centro educativo y por último las funciones de los cargos acorde a los objetivos del PEI. Por otro lado los puntajes más altos estuvieron en la intención pedagógica del quehacer educativo, promoción del protagonismo de niños y niñas en las actividades y el respeto por sus intereses y necesidades.

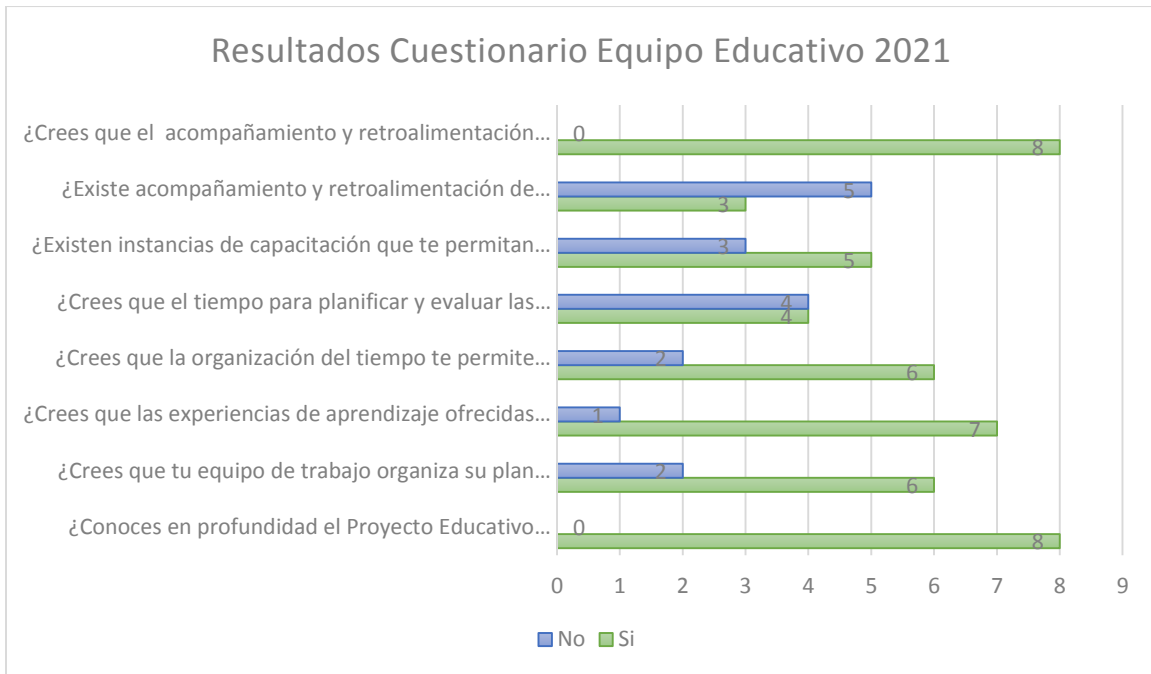
Al promediar los puntajes de las respuestas podemos observar el siguiente gráfico:



Al analizar el gráfico con los promedios de cada pregunta, se puede observar que los puntajes más bajos fluctúan entre la pregunta quince con un 3,07, siendo la más baja del total, le siguen el manejo administrativo financiero con un 3,7 y luego la organización en la institución junto a las evaluaciones para la toma de decisiones. Las preguntas con los más altos puntajes fueron la evidencia de la intención pedagógica en el quehacer educativo, clima afectivo y espacio para la expresión de emociones, todas sobre los 3,9 puntos.

En el mes de marzo del presente año, se logró aplicar de manera remota un cuestionario de preguntas cerradas al equipo de educadora y técnicos del jardín infantil, conformado por ocho personas, este debía ser respondido seleccionando la opción sí o no. El cuestionario contenía las siguientes preguntas:

- ¿Conoces en profundidad el Proyecto Educativo Institucional del jardín infantil?
- ¿Crees que tu equipo de trabajo organiza su plan anual en concordancia con el PEI?
- ¿Crees que las experiencias de aprendizaje ofrecidas a niñas y niños son significativas para ellas(os)?
- ¿Crees que la organización del tiempo te permite realizar un trabajo de calidad con los párvulos atendidos?
- ¿Crees que el tiempo para planificar y evaluar las experiencias de aprendizaje es suficiente?
- ¿Existen instancias de capacitación que te permitan mejorar tu práctica pedagógica?
- ¿Existe acompañamiento y retroalimentación de parte de la directora y/o educadoras de párvulos?
- ¿Crees que el acompañamiento y retroalimentación de la directora y/o educadoras, te permiten mejorar tu práctica pedagógica?



La aplicación del cuestionario contemplo preguntas relacionadas a las temáticas que la dirección del establecimiento percibía podían representar una debilidad en la gestión. De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el equipo educativo en su totalidad conoce en profundidad el proyecto educativo institucional y declara planificar el trabajo pedagógico en concordancia con los objetivos planteados en este. Se observa además que otorgan alta importancia al acompañamiento y retroalimentación en la práctica pedagógica, considerando que esta acción les permitirá mejorar la misma. Esta temática a juicio de la directora del establecimiento es una de las acciones de deben contemplarse en un futuro plan de mejora, dado que esta aun no es una práctica planificada al interior del jardín infantil, si no acción más bien de tipo emergente. Por otra parte se observa que el tiempo para llevar a cabo la planificación de experiencias de aprendizaje y evaluación de las mismas, parece ser insuficiente, esta apreciación se da especialmente en las respuestas de las educadoras de párvulos. Por último la apreciación en relación a la capacitación recibida, se observa que todas las técnicos expresaron estar conformes, no así las educadoras de párvulos, lo cual puede deberse a que en las comunidades de aprendizaje se realizan instancias de capacitación desde las educadoras hacia las técnicos; lo cual permite a esta ultimas mantenerse actualizadas en temas relevantes y

atingentes a la labor educativa, en cambio las profesionales del centro educativo deben costear sus propio perfeccionamiento; incluida la directora; dado que el establecimiento de salud ofrece solo capacitación en temas transversales a todas las funcionarias del recinto y no en temas específicos al área de educación, situación que es compleja de abordar en una propuesta de mejora a un año plazo, ya que no existe presupuesto asignado para llevar a cabo esta acción.

Otros instrumentos utilizados para la elaboración del diagnóstico fueron: registros de reuniones de equipo, familias y comunidades de aprendizaje, facilitados por la dirección del centro educativo. A través de la recolección de datos y análisis crítico de los mismos, se organizo la información expuesta en el siguiente cuadro, en base al modelo de gestión de calidad.

Dimensión Liderazgo

Subdimensión	Datos Diagnóstico
<p data-bbox="207 415 444 611">1. LIDERAZGO DEL SOSTENEDOR.</p>	<p data-bbox="480 359 1419 667">Al interior del Servicio de Salud existe un referente de Cuidados Infantiles quien debe coordinar acciones y otorgar lineamientos para el funcionamiento y mejoras de los jardines de la red. A pesar de esta figura los planes de mejora se estancan en el tiempo. Existe un PEI conocido y difundido hacia toda la comunidad educativa por parte de la dirección del jardín infantil.</p> <p data-bbox="480 688 1419 1102">Dado el giro de salud y que el jardín infantil es solo una sección de apoyo al interior de un establecimiento de salud, no existe mayor involucramiento por parte del sostenedor, lo cual lleva a buscar alternativas a nivel local para sortear dificultades. La directora del centro educativo es quien establece metas mediante el plan de gestión, siendo evaluada acorde a la evaluación de desempeño institucional, de carácter general para todo el servicio público de salud.</p> <p data-bbox="480 1123 1419 1486">El funcionamiento del centro educativo a nivel local se encuentra a cargo del establecimiento de salud, por lo que es a través de este que debe asegurarse la mantención y buen funcionamiento del mismo, presentándose situaciones asociadas a la falta de recursos económicos, tales como: mantenciones pendientes, falta de material didáctico, no cubrimiento de licencias médicas y/o feriados legales.</p> <p data-bbox="480 1507 1419 1711">La información desde el sostenedor hacia el centro educativo es a través del referente de cuidados infantiles, quien debe canalizar problemáticas y debilidades en el funcionamiento de cada jardín infantil perteneciente a la red.</p> <p data-bbox="480 1732 1419 1816">El funcionamiento en red se encuentra en marcha blanca, aún no ha sido posible articular este.</p>

<p style="text-align: center;">2.</p> <p>LIDERAZGO DEL DIRECTOR.</p>	<p>Existen planes de sala, dados a conocer a las familias, estos son elaborados en concordancia con los objetivos de aprendizaje de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia. Su implementación es supervisada por la directora, además son evaluados semestralmente por el equipo educativo.</p> <p>La directora del centro educativo se anticipa a los posibles escenarios, lleva registro detallado de necesidades y mejoras, solicitando estas en los plazos establecidos y realizando seguimiento de su ejecución.</p> <p>La directora se mantiene cercana a la comunidad educativa, dedicando gran parte de su tiempo a atender las necesidades de esta y a la planificación conjunta de actividades de mejora. Existe bitácora escrita con agendamiento de reuniones y actividades realizadas.</p> <p>El personal se encuentra altamente comprometido con los objetivos del centro educativo y el bienestar integral de niñas y niños, participando en reuniones quincenales, planificando y organizando actividades, se lleva registro escrito de cada reunión y actividad realizada, las cuales son evaluadas trimestralmente.</p>
<p style="text-align: center;">3.</p> <p>PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RESULTADOS.</p>	<p>Actualmente se encuentra en proceso de elaboración de plan de mejora acorde a los estándares de desempeño del nivel de Educación Parvularia y PEI.</p>

Dimensión Gestión Pedagógica

Subdimensión	Datos Diagnóstico
<p>4. GESTIÓN CURRICULAR.</p>	<p>La implementación de la actualización de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia, se ha llevado a cabo a través de un proceso de capacitación y reflexión, mediante la planificación y ejecución de comunidades de aprendizaje quincenales, de las cuales se lleva registro escrito en libro de actas.</p> <p>El equipo técnico pedagógico realiza una planificación conjunta y participativa, la cual considera los intereses de niñas, niños, y sus familias, en concordancia con los objetivos de aprendizaje para cada nivel, favoreciendo las interacciones pedagógicas en la mejora de la calidad de las oportunidades de aprendizaje. Se lleva registro escrito y libro de bitácora.</p> <p>A la fecha no se ha logrado implementar el acompañamiento en sala para observar los procesos educativos llevados a cabo en cada nivel, esto se ha transformado en una necesidad que debe ser abordada en el futuro plan de mejora, poniendo el foco en la retroalimentación.</p>
<p>5. ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE EN EL AULA.</p>	<p>Las educadoras de nivel cuentan con perfeccionamiento y actualización en Bases Curriculares de la Educación Parvularia y evaluación, lo cual se refleja en la implementación de estas en la planificación diaria y actividades a realizar con niñas y niños.</p> <p>Las actividades mantienen un carácter lúdico, siendo respetuosas de los intereses de niñas y niños y desafiantes, otorgando múltiples posibilidades acción y elección. Se lleva registro escrito.</p> <p>El clima afectivo; característico del nivel inicial; se encuentra presente en toda la jornada, el equipo conoce y está consciente de la importancia de las interacciones positivas y ambientes bientratantes. Existen protocolos de Convivencia y planes de</p>

	<p>fomento de buen clima, derechos del niño, buen trato, entre otros, los cuales son conocidos por toda la comunidad educativa.</p> <p>Existen instancias de retroalimentación diarias con las familias, además de entrevistas planificadas que les permiten conocer con mayor detalle el proceso de aprendizaje de sus hijas e hijos, así como también resolver dudas e inquietudes. Cada párvulo cuenta con un cuaderno de bitácora donde las educadoras registran observaciones y evaluaciones en torno a las actividades diarias, estos instrumentos de registro pueden ser consultados diariamente por las familias. Actualmente se está reorganizando el tiempo de trabajo diario de las educadoras para considerar dentro de la jornada laboral el tiempo adecuado para completar los registros.</p>
<p>6. APOYO AL DESARROLLO DE LOS ESTUDIANTES.</p>	<p>La evaluación y observación constante de niñas y niños, permite identificar necesidades de atención temprana particulares a cada párvulo, es aquí donde el centro educativo realiza entrevistas con las familias para orientarlas en la búsqueda de las acciones más pertinentes; como por ejemplo evaluaciones de especialistas, derivación a escuelas de lenguaje, otras. Las familias asumen el compromiso de retroalimentar al jardín infantil para que este pueda implementar en el trabajo diario con el niño o niña las orientaciones de los profesionales tratantes. Se lleva registro en el cuaderno bitácora personal de cada párvulo.</p> <p>En el desarrollo de las actividades pedagógicas se respetan los intereses y necesidades de cada párvulo, otorgando posibilidades de acción que permitan a cada niña(o) escoger y desarrollar aquellas actividades de mayor agrado, las cuales son planificadas de acuerdo a los objetivos de aprendizajes propuestos en el plan anual. Se realiza registro escrito y fotográfico.</p>

Dimensión Formación y Convivencia

Subdimensión	Datos Diagnóstico
<p>7. FORMACIÓN.</p>	<p>Se observa a nivel general un ambiente de respeto y buen trato a hacia niñas y niños, con uso adecuado de la voz y atención constante a sus requerimientos.</p> <p>Se fomentan los estilos de vida saludable declarados en el sello del jardín infantil, a través de talleres y actividades con párvulos familias. Existe registro escrito en bitácora de talleres.</p> <p>Se promueve la participación de la familia a través de experiencias educativas, exposiciones, jornadas de planificación, reuniones y entrevistas. Se lleva registro escrito de cada actividad.</p>
<p>8. CONVIVENCIA.</p>	<p>Existe reglamento de convivencia conocido y difundido a toda la comunidad educativa, con normas consensuadas entre los distintos estamentos. A la fecha se encuentra pendiente la conformación del comité de convivencia, producto de la pandemia no ha sido posible concretar esta acción.</p> <p>Se observa un clima laboral positivo en concordancia a las metas planteadas en el PEI, mediante el reconocimiento, jornadas de reflexión semestrales y reuniones de equipo.</p> <p>Se promueve el buen trato entre los párvulos con el fin de generar un clima emocional positivo, mediante normas básicas de convivencia: saludar, dar gracias, disculparse, respetar turnos, otras.</p> <p>Existen protocolos de vulneración de derechos y maltrato infantil conocidos por toda la comunidad educativa, tendientes a resguardar el bienestar integral e integridad física y psicológica de los párvulos.</p>
	<p>Existe Centro General de Padres y Apoderados, quienes cuentan con propia organización y estructura de funcionamiento, entre sus actividades están el apoyo constante al jardín infantil en proyectos</p>

<p style="text-align: center;">9. PARTICIPACIÓN Y VIDA DEMOCRÁTICA.</p>	<p>de mejora, recaudación de fondos y promoción de la participación de familias en las distintas actividades programas.</p> <p>Se favorece la adecuada resolución de conflictos mediante el diálogo, valoración del otro, conocimiento y respeto de normas.</p> <p>Ejecución de talleres con temáticas de buena convivencia organizados por el jardín infantil para la comunidad educativa. Se lleva registro escrito de cada actividad.</p> <p>Envío quincenal de láminas informativas y educativas con temas de buen trato a las familias y comunidad, mediante correo electrónico.</p>
---	---

Dimensión Gestión de Recursos

Subdimensión	Datos Diagnóstico
<p style="text-align: center;">10. GESTIÓN DE PERSONAL.</p>	<p>Existen perfiles de cargos institucionales y actualizados al proyecto educativo, los cuales son parte del manual del reclutamiento y selección del establecimiento. Estos han sido elaborados con la participación de la directora del centro educativo.</p> <p>Los procesos de selección son llevados a cabo por la sección de reclutamiento y selección, donde en primera instancia equipos de psicólogos realizan entrevista psicolaboral, luego las postulantes pasan a una entrevista técnica elaborada por la directora del centro educativo acorde al perfil del cargo, en la cual participa una comisión multidisciplinaria para asegurar la transparencia del proceso. Se lleva registro de acta por escrito de cada sesión.</p> <p>Existe un modelo de evaluación de desempeño institucional aplicable a todos los estamentos en forma cuatrimestral, la cual carece indicadores acordes a la función educativa y está asociada al pago de bonificación trimestral, según cumplimiento de metas de gestión institucionales.</p>

	<p>Se realizan comunidades de aprendizaje quincenales para capacitar al personal técnico en temas de educación, en cuanto a las profesionales cada una debe costear su perfeccionamiento. El establecimiento ofrece curso transversales de capacitación para todos los estamentos en temas generales de salud y trato usuario. La directora del centro educativo se encuentra diariamente en el jardín infantil, mantenido comunicación fluida con el personal, velando por su bienestar y buen clima laboral. Anualmente se llevan a cabo dos jornadas de autocuidado fuera del centro educativo, las cuales son planificadas con antelación y en las que participan la totalidad de las trabajadoras, en el marco de una actividad recreativa y favorecedora del buen clima laboral.</p>
<p>11. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.</p>	<p>El uso de recursos financieros está centralizado de acuerdo al reglamento de compras públicas. La directora del centro educativo cuenta con un fondo proveniente de los aportes económicos de los apoderados del jardín infantil a través del pago de mensualidad, el cual corresponde a un porcentaje de su remuneración, por este motivo los recursos para administración directa son limitados. Anualmente se confecciona un listado de necesidades de material didáctico y reparaciones, los primeros se adquieren en forma bimensual, según la disponibilidad de recursos y, los segundos deben ser solicitados al nivel central.</p>
<p>12. GESTIÓN DE RECURSOS EDUCATIVOS.</p>	<p>Existen recursos didácticos suficientes en cantidad y calidad de acuerdo a la normativa vigente. La directora del centro educativo se encarga de renovar estos periódicamente, según presupuesto asignado. El material didáctico es utilizado en las experiencias educativas y se encuentra al alcance de niñas y niños para ser utilizado según intereses.</p>

Análisis de Resultados.

A partir de los datos recogidos en el diagnóstico institucional es posible contar con información que permite conocer el nivel de la gestión institucional y pedagógica al interior del jardín infantil. Estos datos permitirán la toma de decisiones futuras respecto de las necesidades de mejoramiento.

Para facilitar el análisis de los datos recogidos y la elaboración del plan de mejora educativa, se presentan a continuación las fortalezas y debilidades detectadas.

	Fortalezas	Debilidades
Liderazgo	PEI conocido por toda la comunidad educativa. Personal comprometido con los objetivos del centro educativo. Planes de sala implementados y dados a conocer a las familias. Registro escritos de todas las acciones y planes implementados.	Falta de involucramiento del sostenedor en el funcionamiento del centro educativo. No existe Plan de Mejora anual elaborado, acorde al diagnóstico institucional.

Gestión Pedagógica	<p>Comunidades de aprendizaje quincenales para abordar temas de capacitación.</p> <p>Planificación conjunta entre el equipo de trabajo.</p> <p>Interacciones positivas y ambientes bientratantes.</p> <p>Existencia de manual de convivencia.</p> <p>Diálogo constante con las familias para guiarlas en el proceso educativo y desarrollo de sus hijas e hijos.</p> <p>Respeto por los intereses y necesidades de niñas y niños en la planificación de experiencias de aprendizaje.</p>	<p>No existe acceso a capacitación externa, esta deber ser costeadado por cada integrante del equipo de trabajo.</p> <p>Falta de acompañamiento en sala que permita evaluar la práctica pedagógica.</p> <p>Falta de tiempo de las educadoras para completar registros escritos/bitácoras personales de los párvulos.</p> <p>No existe articulación en red para apoyar a aquellas familias que requieren evaluaciones de especialistas y/o derivaciones.</p>
Formación y Convivencia	<p>Se favorecen estilos de vida saludable al interior del jardín infantil.</p> <p>Existe Reglamento de Convivencia conocido por toda la comunidad educativa.</p> <p>Existen protocolos de Vulneración de Derechos y Maltrato Infantil.</p> <p>Se realizan jornadas de reflexión y autocuidado semestrales para el personal.</p> <p>Existe Centro General de Padres y Apoderadas.</p> <p>Se realizan talleres y envío de información en forma periódica acerca del buen trato</p>	<p>Las familias aluden que por falta de tiempo no replican estilos de vida saludable en el hogar.</p> <p>No se encuentra conformado el comité de Convivencia.</p>

Gestión de Recursos	<p>Existen perfiles de cargo en concordancia con el PEI.</p> <p>Proceso de selección claros y bajo normas institucionales con participación de la directora.</p> <p>Directora cercana al personal, se encuentra siempre presente en el centro educativo.</p> <p>Recursos suficientes en cantidad y calidad al alcance de niñas y niños.</p>	<p>Evaluación de desempeño general, no se ajusta a la realidad del jardín infantil y roles que aquí se desempeñan.</p> <p>No existe acceso a capacitación externa que permita al personal actualizarse en temas educativos.</p> <p>Lentitud en los procesos de compra, debido a la centralización de los mismos.</p> <p>Mantenciones y reparaciones pendientes, no se cuenta con autonomía para llevar estas a cabo.</p>
----------------------------	---	--

Ante el análisis de los resultados se detecta la necesidad de generar un plan de mejora con énfasis en las dimensiones de Gestión Pedagógica y Formación y Convivencia. Si bien el centro educativo cuenta con evidencias y registros escritos de todas sus actividades, esta información no ha sido sistematizada para ser considerada en una evaluación que permita superar las debilidades detectadas.

La apreciación general de la comunidad educativa hacia el trabajo del centro es buena, se observa un buen ambiente laboral y educativo para niñas y niños, las familias encuentran un espacio de acogida y son guiadas en cuanto a sus requerimientos e inquietudes, sin embargo, es necesario un ordenamiento que permita tomar lo bueno del jardín infantil y potenciarlo, incrementando y fortaleciendo las buenas prácticas, así como también establecer un plan de trabajo que les permita superar sus debilidades y establecer el camino hacia una mejora continua.

Plan de Mejoramiento.

A partir de los resultados y análisis del diagnóstico institucional, se plantea un plan de mejoramiento proyectado a un año enmarcado en cada una de las dimensiones del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, considerando objetivos y metas estratégicas.

Dimensión	Objetivo	Meta
Liderazgo.	Articular un sistema de gestión y liderazgo pedagógico con el PEI, coordinando acciones que favorezcan el sentido de pertenencia y clima al interior del centro educativo.	100% del equipo pedagógico participando de comunidades de aprendizaje planeadas y jornadas de reflexión.
Gestión Pedagógica.	Fortalecer el trabajo educativo por medio del acompañamiento y retroalimentación de las prácticas pedagógicas, asegurando la calidad de las experiencias de aprendizaje de niñas y niños, acorde a sus necesidades, intereses y pertinencia cultural.	100% del equipo técnico pedagógico es acompañado y retroalimentado en sus prácticas pedagógicas.
Convivencia Escolar.	Favorecer un clima de respeto mutuo entre los integrantes de la comunidad educativa, mediante la participación democrática, resolución pacífica de conflictos, planeación del plan de convivencia.	Constituir en un 100% el comité de convivencia y elaboración del plan de convivencia.
Gestión de Recursos.	Aspirar al mejoramiento continuo de la gestión organizacional a fin de lograr eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.	Lograr el 90% del equipo educativo capacitado en temas de interés: Bases Curriculares y Marco

		para la Buena Enseñanza de la Educación Parvularia, Convivencia, otros.
--	--	---

Dimensión: Liderazgo					
Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable	
Liderazgo del Sostenedor.	Articular un sistema de gestión y liderazgo pedagógico con el PEI,	100% del equipo pedagógico participando de comunidades de aprendizaje planeadas y jornadas de reflexión.	Planeación de comunidades de aprendizaje mensuales. Planeación de talleres de reflexión bimensuales. Implementación paneles informativos.	Directora.	
Liderazgo del Director.	Planificación y Gestión de Resultados.	coordinando acciones que favorezcan el sentido de pertenencia y clima al interior del centro educativo.	100% de acciones de difusión planificadas realizadas.	Difundir el quehacer educativo del jardín infantil a la comunidad a través: feria anual, boletín semestral, actividades publicadas en página web, otros.	Directora. Equipo educativo.
		90% de las familias participando en al menos una actividad de reflexión en torno al PEI.	Reuniones de apoderados mensuales. Talleres para dar a conocer, diagnósticos, trabajo educativo y PEI bimensuales. Reuniones con representantes de CGP.	Directora. Educadoras de Párvulos.	

		90% del equipo participando en actividades de autocuidado.	Reuniones de coordinación. Elaboración plan de trabajo anual. Entrevistas trimestrales.	
		100% de aplicación de instrumentos de evaluación institucionales.	Evaluar implementación de procesos. Aplicar encuesta de satisfacción. Analizar resultados obtenidos.	Directora.

Dimensión: Gestión Pedagógica				
Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión Curricular. Enseñanza y aprendizaje en el aula. Apoyo al desarrollo de los estudiantes.	Fortalecer el trabajo educativo por medio del acompañamiento y retroalimentación de las prácticas pedagógicas, asegurando la calidad de las experiencias de aprendizaje de	100% del equipo con al menos dos acompañamientos semestrales en aula.	Acompañamiento en aula. Talleres de reflexión pedagógica.	Directora.
		100% de planes de aula revisados.	Revisión de planes de aula, verificando que se encuentren alineados con el PEI y objetivos de aprendizaje del nivel.	Directora.
		100% planificaciones visadas post revisión.	Revisión semanal de planificaciones y evaluaciones. Verificar concordancia de experiencias de aprendizajes	Directora.

	niñas y niños, acorde a sus necesidades, intereses y pertinencia cultural.		planificadas con objetivos planteados en el plan de trabajo anual.	
		90% de estrategias evaluadas y modificadas, según resultados de evaluación.	Evaluación bimensual de efectividad de las estrategias metodológicas utilizadas para el logro de los O.A.	Directora. Educadoras de Párvulos.
		100% de niñas y niños con al menos tres registro de observación por cada objetivo de aprendizaje. Incorporación de las familias en los talleres.	Revisión semanal de cuadernos de registro. Elaboración de un cuaderno registro que permita simplificar la recogida de datos. Análisis permanente de resultados. Retroalimentación constante a las familias.	Directora. Equipo educativo.
		100% de talleres anuales implementados, según intereses de niña y niños.	Actividades planificadas semestralmente para cada taller, según intereses y opiniones de los párvulos. Participación familias en talleres.	Directora. Equipo educativo.

Dimensión: Formación y Convivencia.				
Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Formación. Convivencia. Participación y Vida Democrática.	Favorecer un clima de respeto mutuo entre los integrantes de la comunidad educativa, mediante la participación democrática, resolución pacífica de conflictos, planeación del plan de convivencia.	100% Comité de Convivencia conformado.	Reuniones de apoderados(as). Talleres de concientización acerca la temática.	Directora. Encargada Convivencia.
		100% Plan de Convivencia elaborado.	Reuniones de trabajo. Encuentros entre familias y centro educativo. Difusión del plan de Convivencia. Cápsulas institucionales para difundir el de buen trato al interior de la comunidad educativa. Afiches y videos acerca del buen trato hacia niñas, niños y adultos.	Directora. Encargada Convivencia.
		100% de niñas y niños participando en talleres de promoción de vida saludable.	Planificación de talleres semanales. Retroalimentación mensual a las familias con temas y resultados de los talleres.	Equipo educativo.
		70% de las familias participando en reuniones	Entrega de calendario anual de reuniones a las familias.	Directora. Educadoras de Párvulos.

		de apoderados, talleres y/o entrevistas.	Planificación de entrevistas semestrales con familias. Ejecución de talleres con temas de interés para las familias, según planificación anual.	
		70% de las familias equipo educativo participando en talleres que promuevan estrategias para favorecer el buen clima escolar.	Ejecución de al menos un taller semestral realizado por u referente externo.	Directora. Encargada Convivencia.
		90% del equipo educativo participando en actividades programadas.	Jornadas de reflexión con el equipo educativo. Reuniones con temáticas de autocuidado y resolución de conflicto.	Directora. Equipo educativo.

Dimensión: Gestión de Recursos				
Subdimensión	Objetivo	Meta	Acción	Responsable
Gestión de Personal.	Aspirar al mejoramiento continuo de la gestión	100% del equipo técnico pedagógico capacitado en temas de interés: B CEP, MBE, convivencia, otros.	Capacitar al equipo educativo a través de comunidades de aprendizaje.	Directora. Sostenedor.

Gestión de Recursos Financieros. Gestión de Recursos Educativos.	organizacional a fin de lograr eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.		Acceder a cursos a través del PAC institucional.	
		100% del equipo educativo evaluado según instrumento pertinente a su función.	Elaborar pauta de evaluación conforme al MBE y funciones de cada una de las integrantes del equipo educativo. Evaluación semestral con nueva pauta.	Directora.
		100% del equipo educativo acompañado con registro y retroalimentación, según planificación anual.	Reuniones de coordinación y acompañamiento pedagógico, según calendarización anual.	Directora. Educadoras de Párvulos.
		100% de recursos tecnológicos implementados para realizar sesiones online.	Diagnóstico de necesidades. Priorización de compras. Adquisición de equipos durante el primer trimestre.	Directora. Sostenedor.
		80% del material didáctico comprado.	Jerarquizar las necesidades de apoyo, según diagnóstico. Compras bimensuales de material, según presupuesto. Inventario actualizado.	Directora. Sostenedor.

Carta Gantt.

Liderazgo	Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiemb			Octubre			Noviemb			Diciembre		
Planeación de comunidades de aprendizaje.			X																											
Planeación de talleres de reflexión bimensuales.			X																											
Implementación paneles informativos.					X																									
Difusión del quehacer educativo del jardín infantil.														X																X
Reuniones de apoderados.			x		x			x			x			x			x			x			x			x				
Talleres: diagnósticos, trabajo educativo y PEI.					x						x						x						x							x
Reuniones con representantes de CGP.		x						x						x						x						x				
Reuniones de coordinación.					x			x						x						x						x				
Elaboración plan de trabajo anual.					x																									
Entrevistas.								x									x									x				
Evaluar implementación de procesos.								x									x									x				
Aplicar encuesta de satisfacción.														x																x
Analizar resultados obtenidos.														x																x

Gestión Pedagógica	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiemb				Octubre				Noviemb				Diciembre			
Acompañamiento en aula.			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Talleres de reflexión pedagógica.	x				x				x				x				x				x				x				x				x				x			
Revisión de panes de aula.					x																																			
Revisión planificaciones y evaluaciones.					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Verificar E.A con O.A.							x				x				x				x				x				x				x				x				x	
Evaluación estrategias metodológicas O.A.											x				x				x				x				x				x				x				x	
Revisión cuadernos de registro.					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaboración de un cuaderno registro.			x																																					
Análisis permanente de resultados.							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Retroalimentación constante a las familias.																																								
Actividades planificadas para cada taller.					x				x				x				x				x				x				x				x				x			
Participación familias en talleres.					x				x				x				x				x				x				x				x				x			

Convivencia	Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiemb			Octubre			Noviemb			Diciembre			
Reuniones de apoderados(as).			x			x			x			x			x			x			x			x			x				
Talleres de concientización acerca la temática.			x			x			x			x			x			x			x			x			x				
Reuniones de trabajo.			x			x			x			x			x			x			x			x			x				
Encuentros entre familias y centro educativo.						x						x						x						x							
Difusión del plan de Convivencia.						x	x	x	x																						
Cápsulas institucionales para difundir el de buen trato.									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Afiches y videos acerca del buen trato.									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Planificación de talleres semanales.						x			x			x			x			x			x			x			x			x	
Retroalimentación con temas y resultados de los talleres.						x			x			x			x			x			x			x			x			x	
Entrega de calendario anual de reuniones a las familias.						x																									
Planificación de entrevistas semestrales con familias.	x	x	x	x								x	x	x	x																
Ejecución de talleres.									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Taller referente externo.												x																		x	
Jornadas de reflexión con el equipo educativo.															x																x
Reuniones de autocuidado y resolución de conflicto.						x			x			x						x			x			x							

Gestión de Recursos	Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiemb			Octubre			Noviemb			Diciembre		
Capacitación equipo educativo.					x				x			x			x			x			x			x			x			x
Cursos PAC institucional.										x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaborar pauta de evaluación equipo educativo.			x	x	x	x	x	x	x																					
Evaluación semestral con nueva pauta.															x															x
Reuniones de coordinación y acompañamiento.				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Diagnóstico de necesidades.			x												x															x
Priorización de compras.			x												x															x
Adquisición de equipos durante el primer trimestre.						x																								
Compra de material, según presupuesto.												x						x									x			
Inventario actualizado.									x						x									x						x

Cronograma de Ejecución.

Gestión de Recursos	Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiemb			Octubre			Noviemb			Diciembre		
Difusión PME	x	x	x	x																										
Distribución de tareas.				x																										
Ejecución PME.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Evaluación impacto PME									x									x												x
Toma de decisión PME.									x									x												x
Evaluación Anual PME.																														x

La implementación del plan de mejora a un año plazo, permitirá superar algunas de las debilidades detectadas en el análisis diagnóstico, la evaluación esta herramienta de gestión y planificación estratégica, permitirá; de ser necesario; reorientar los objetivos y necesidades del centro educativo y su comunidad en búsqueda de la mejora continua y calidad educativa.

Bibliografía

Álvarez, M., Berástegui, P. (2006). Educación y familia: la educación familiar en un mundo en cambio. Madrid: Comillas.

Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J., Vanni, X. (2015). Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después. Chile: LOM.

Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Madrid: La Muralla.

Centro de Investigación Avanzada en Educación (2018). Estudio de caracterización del Liderazgo y el Rol de los(as) Directores(as) en Establecimientos de Educación de la Primera Infancia. Santiago: Subsecretaría de Educación Parvularia.

Deza, T., San Martín C., Villagrán C. (2008). Participación familiar en educación parvularia ... ¿Mito, o misión imposible?. Santiago, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

Elmore, R. (2010). Mejorando las escuelas desde la sala de clases. Santiago, Fundación Chile.

Falabella, A., Cortázar, A., Godoy, F. y otros. (2018). Sistemas de aseguramiento de la Calidad en Educación Inicial. Lecciones desde la experiencia internacional. México. CIDE.

Freire, S., Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima. Grupo de Análisis para el Desarrollo.

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago. Fundación Chile.

Ministerio de Educación. (2020). Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus sostenedores. Santiago. Mineduc.

Ministerio de Educación. (2020). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Santiago. Mineduc.

Ministerio de Educación. (2009). La Ley General de Educación. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Recuperada: http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103050142570.Ley_N_20370_Ley_General_de_Educacion.pdf.

Ministerio de Educación (2020). Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. Santiago. Mineduc.

Mintzberg, H., Brian, J., Voyer, J., (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México: Pearson Prentice Hall.

Murillo, F. (2002). La Mejora de la Escuela: concepto y caracterización. En Murillo, F. y Muñoz, M. La mejora de la escuela: un cambio de mirada. Barcelona. Octaedro.

Peralta, M. (1987). Educación personalizada en el jardín infantil. Chile. Alfa

Peralta, M. (1996). El Currículo en el Jardín Infantil: un análisis crítico. Santiago. Editorial Andrés Bello.

Peralta, M. (2008). Innovaciones curriculares en educación infantil. México: Trillas.

Peralta, M. (2000). Una propuesta de criterios de calidad para una educación inicial latinoamericana. En Calidad y Modalidades Alternativas en Educación Inicial. Bolivia. Ediciones CERID- MAYSAL.

Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. España. Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación.

Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). Liderazgo escolar y resultados de los estudiantes: identificación de lo que funciona y por qué la mejor iteración de síntesis de evidencia (BES). Nueva Zelanda. Ministerio de Educación.

Subsecretaría de Educación Parvularia (2018). Bases Curriculares de la Educación Parvularia. Santiago. Ministerio de Educación.

Subsecretaría de Educación Parvularia, (2020). Informe de caracterización de la Educación Parvularia Cierre 2019. Santiago. Ministerio de Educación.

Subsecretaría de Educación Parvularia, (2019). Marco para la buena enseñanza de Educación Parvularia. Santiago. Ministerio de Educación.

The Lancet. (2016). Desarrollo infantil. Resumen ejecutivo. Recuperado en https://www.unicef.org/bolivia/The_Lancet_-_Primera_infancia_-Bolivia.pdf.

Tintoré, M. (2018). Líderes educativos y justicia social. Un estudio comparativo. Perspectiva educacional. Recuperado en: http://www.perspectivaeducacional.cl/public/journals/1/articulos_prensa/n57_2/736.pdf.

