



**Pontificia Universidad Católica de Chile**  
**Facultad de Educación**  
**Programa Magíster en Educación mención, Dirección y Liderazgo Educacional**

**ESTUDIO DE CASO:**  
**DIAGNÓSTICO DE PROBLEMÁTICAS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA**  
**EN EL JARDÍN INFANTIL SANTA MARÍA**

*Diagnosis of problematics on educational managment in Santa María's preschool.*

Proyecto de Magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar al grado académico de Magíster en Educación, Mención Dirección y Liderazgo Educacional.

POR  
MACARENA ÑÚNEZ CANEO

PROFESOR GUÍA  
JULIO SAGÜÉS HADLER

Junio, 2017  
Santiago, Chile

#### Resumen:

El siguiente análisis de caso da cuenta de una institución de educación pre escolar que presenta bajos resultados en la implementación de su Programa Educativo, en comparación a los demás Centros Educativos de la red a la que pertenece, según sus propias mediciones internas. Se realiza un análisis a partir del contexto institucional y de un levantamiento de información proporcionada tanto por la Institución como por el equipo docente a través de distintos instrumentos de investigación, con la finalidad de visualizar las variables que están influyendo en la situación actual de la organización. Dicho levantamiento pretende visibilizar y validar en la institución las causas raíces de la problemática señalada con la finalidad de que en un futuro próximo, se puedan generar cambios que impacten en una gestión pedagógica de calidad.

Palabras Clave: Gestión pedagógica, liderazgo educacional.

#### Abstract:

The following case analysis accounts for a pre-school institution that has low results in the implementation of its Educational Program, compared to the other Educational Centers in the network to which it belongs, according to its own internal measurements. An analysis is made based on the institutional context and a survey of information provided by the Institution and the teaching team through different research instruments, in order to visualize the variables that are influencing the current situation of the organization . The aim of this survey is to make visible and validate in the institution the root causes of the problem indicated in order that, in the near future, changes can be generated that impact on quality pedagogical management.

Key words: Pedagogical managent, educational leadership.

## ÍNDICE

1. Introducción	4
2. Objetivos	6
3. Contexto institucional y problematización	7
3.1. Antecedentes de la red de salas cunas y jardines infantiles	7
3.1.1. Antecedentes generales de la red de Salas Cunas y Jardines Infantiles	7
3.1.2. Caracterización del Programa Educativo de la red y sus estrategias de implementación	9
3.2. Antecedentes Centro Educativo Santa María	12
3.2.1. Antecedentes generales Sala Cuna y Jardín Infantil Santa María	12
3.2.2. Análisis de resultados Auditoría Pedagógica	13
3.2.3. Levantamiento percepción equipo docente sobre prácticas de gestión pedagógica	18
3.3. Resumen caracterización del contexto	23
4. Antecedentes teóricos	25
5. Metodología	30
5.1 Enfoque metodológico	30
5.2 Recolección de información	30
5.3 Caracterización de la muestra	32
6. Resultados	34
6.1 Variables internas que influyen en la gestión pedagógica del Jardín Infantil Santa María	34
6.2 Propuesta de recomendaciones generales en la gestión pedagógica	38
7. Discusión y conclusiones	42
8. Bibliografía	45
9. Anexos	47

## 1. INTRODUCCIÓN

El siguiente es un Proyecto de Indagación en el que se realizó un análisis de caso que se generó en el contexto de la obtención del grado de Magíster en Educación, en la mención Dirección y Liderazgo Educacional.

Cabe destacar que a partir de un contexto real se nombró de manera ficticia a la Institución en cuestión, para proteger su identidad. Dicho nombre es “Jardín Infantil Santa María”.

La Institución recién nombrada pertenece a una red de 49 Salas Cunas y Jardines Infantiles particulares con presencia mayormente en la Región Metropolitana de Santiago. Dicha red caracteriza su gestión institucional por un fuerte sello en políticas de estándares cuyos objetivos son alinear la acción de cada uno de sus Centros Educativos en todos sus ámbitos de acción, es decir, la gestión pedagógica, el trabajo con las familias, el trabajo en equipo y la gestión administrativa.

Hablando específicamente de su Gestión Pedagógica, esta Red de Salas Cunas y Jardines Infantiles, cuenta con un Programa Educativo que establece los componentes fundamentales para llevar a cabo el quehacer pedagógico de cada sala cuna y jardín infantil, estableciendo un marco estructural con estándares que dan líneas de acción explícitas, junto con auditorías mensuales a través de las cuáles se mide el cumplimiento de estos estándares entregados a cada uno de sus establecimientos.

Este Proyecto de Magister se generó a partir del hallazgo de bajos resultados en las auditorías pedagógicas recién nombradas, aplicadas por el área Educacional de la red a la cual pertenece el Jardín Infantil Santa María, cuyos objetivos serán mencionados más adelante. Sin embargo, a nivel institucional dichos resultados no necesariamente representan una problemática para la institución cuyas causas sean visibles, es por esto que en este proyecto de indagación se hizo un especial énfasis en el análisis de información que aportó al levantamiento e importancia de estas causas centrales, que en un futuro puedan ser un aporte en la construcción de estrategias que instalen capacidades institucionales en el ámbito pedagógico, cuyas consecuencias sean el mejoramiento sostenido del proceso de enseñanza-aprendizaje. En consecuencia, a lo largo del análisis de caso se buscó responder al por qué la institución tiene bajos resultados, al cómo se ha llevado a cabo la gestión pedagógica dentro de la sala cuna y jardín infantil en cuestión. Para dar respuesta a estas interrogantes se utilizaron tanto datos disponibles de la institución, como el análisis desde los actores de esta, a partir del recoger sus percepciones con distintos instrumentos de investigación, complementando ambas fuentes.

En base a lo anterior, uno de los conceptos fundamentales de este proyecto se relaciona con la Gestión Pedagógica cuya definición según el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (MINEDUC, s.f) se define como “las prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación

y evaluación de su propuesta curricular”. Por otra parte, dentro de los Estándares Indicativos para la gestión del desempeño para establecimiento educacionales y sus sostenedores, se señala a la dimensión de Gestión pedagógica como un eje central dentro de las tareas de ejercidas por los líderes de establecimientos educacionales ya que “comprende las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, considerando las necesidades de todos los estudiantes, con el fin último de que estos logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades” (MINEDUC, 2014). En otras palabras, se hace relevante desde la perspectiva de la dirección y liderazgo educacional, tener como eje central el foco en las gestiones que influyen directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, el ejercicio de un liderazgo centrado en lo instruccional. Es por esta razón, que este análisis de caso, es relevante dentro del campo del liderazgo educacional.

## **2. OBJETIVOS**

Para desarrollar este Proyecto se plantearon los siguientes objetivos:

### Objetivo general:

Visibilizar las problemáticas institucionales que influyen en la gestión pedagógica del Jardín Infantil Santa María, que permitan identificar desafíos que aporten al desarrollo futuro, de una cultura que fortalezca el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### Objetivos específicos:

- Diagnosticar variables internas que influyen en la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje del Jardín Infantil Santa María, para visibilizarlas como ejes que permitan movilizar cambios en el campo de la gestión pedagógica al interior de la institución.
- Proponer recomendaciones generales e iniciales para la mejora de la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en el Jardín Infantil Santa María, que permitan el desarrollo paulatino de una cultura cuyo foco es el ámbito pedagógico.

### **3. CONTEXTO INSTITUCIONAL Y PROBLEMATIZACIÓN**

Para efectos de información del contexto, no se entregará el nombre real de la Institución en la que se trabajó, por lo que se le denominará ficticiamente “Jardín Infantil Santa María”, ya planteado antes.

El Jardín Infantil Santa María pertenece a una red de Jardines Infantiles y Salas Cunas particulares con presencia en la Región Metropolitana y otras dos regiones del país. Para tener más detalles de dicho contexto, y levantar información de posibles variables que influyen en la gestión pedagógica de esta institución, se realizó un análisis de distintos elementos que se señalan a continuación.

#### 3.1 Antecedentes de la red de salas cunas y jardines infantiles

##### 3.1.1 Antecedentes generales de la red de Salas Cunas y Jardines Infantiles.

El Jardín Infantil Santa María pertenece a una red surge hace 10 años para cubrir la necesidad de la entrega de educación y cuidado infantil de calidad a dirigido principalmente a familias que trabajan.

En el año 2006 se funda el primer Centro Educativo, sin embargo, la meta de la red fue una expansión inicial a 20 salas cunas y Jardines Infantiles en un plazo de dos años, lo cual se logró a través de la compra de jardines privados que ya estaban funcionando, en los cuales el primer objetivo fue la estandarización ya que como es de esperar, los centros adquiridos ya traían un historia y cultura organizacional propias. En la mayoría de estas instituciones se conservó a los equipos, pero en relación a la forma de funcionamiento, tanto en términos educativos como en la gestión de recursos humanos, se establecieron lineamientos igualitarios en todos los Centros nuevos a través de manuales y capacitaciones a los docentes. Cabe destacar que en este proceso varias personas renunciaron, generándose un alto índice de rotación de personal el cuál se estabilizó hace dos años, pasando de un 40% anual a un 10% que es el número actual que maneja la Red a través de sus mediciones internas.

La red continuó creciendo llegando a 40 Centros en el año 2010, lo cual se frenó posterior al terremoto de ese año en donde varios de estos se vieron afectados a nivel de infraestructura. Finalmente, en el año 2015 se llega al número 49, lejos de los 100 que se propusieron en un comienzo, debido a que el énfasis cambió del crecimiento, a la profundización de estándares y culturización de los Centros Educativos.

Desde sus comienzos, la Visión de la Red es “ser el soporte fundamental de madres y familias que trabajan, el socio elegido por las mejores empresas para trabajar y el empleador preferido por educadoras y asistentes de párvulo”, por otro lado, su Misión es “lograr que familias, niños y empresas crezcan mejor juntos”.

Todos los Centros Educativos se encuentran alineados a través de su Casa Matriz que proporciona distintos servicios, desde el área de recursos humanos, formación y desarrollo, finanzas, infraestructura, y lineamientos en las áreas educacional, seguridad y de trabajo con las familias, que permiten la operatividad de cada uno de los Jardines y Salas Cuna, con estrategias, procesos, protocolos y pautas de seguimiento entregados a cada uno de sus centros, cubriendo todas las áreas del Modelo de Gestión propuesto por la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI). Lo anterior se refleja en el siguiente modelo de gestión, que tiene como pilar fundamental sus cinco dimensiones que permiten el funcionamiento de cada uno de los Jardines y Salas Cunas de la red:

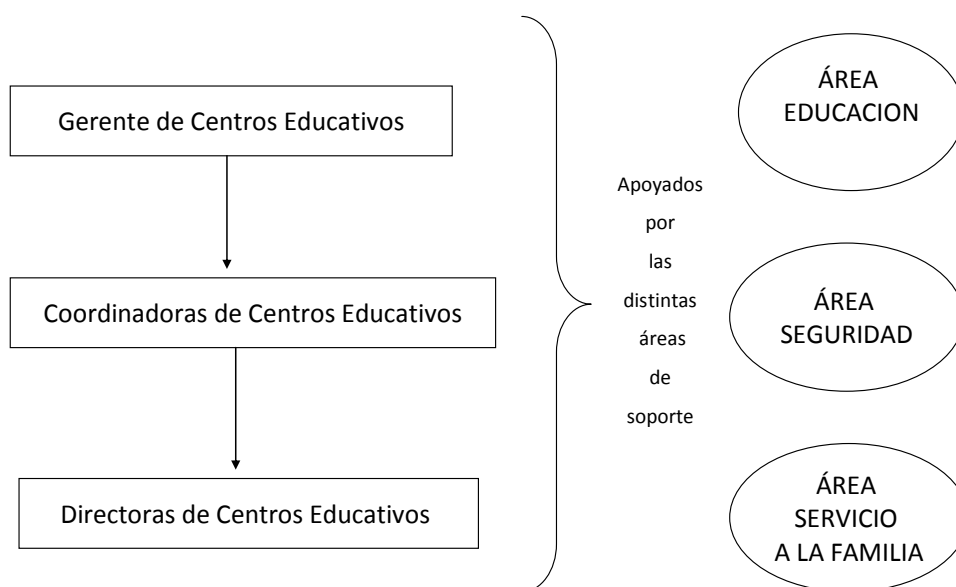
<i>LIDERAZGO</i>	<i>GESTIÓN</i>	<i>EDUCACIÓN</i>	<i>SEGURIDAD</i>	<i>SERVICIO</i>
Define el liderazgo del equipo docente para el cumplimiento de los valores y objetivos institucionales.	Define la gestión de recursos administrativos y financieros que permiten la operatividad del centro.	Se refiere a la aplicación del Programa Educativo de la Compañía.	Se refiere a todos los aspectos vinculados a los protocolos de seguridad que resguarden la integridad y bienestar de los niños y niñas.	Se refiere a todos los aspectos relacionados con la entrega de un servicio de calidad a las familias y empresas.

En cada una de las dimensiones de Gestión existen líneas estratégicas explícitas a través de inducciones y capacitaciones desde la Casa Matriz relativas a las distintas temáticas, para quienes se desempeñan en los distintos roles en los Centros de la Red. Por otro lado, para realizar un control y seguimiento de las estrategias correspondientes a cada dimensión, se realizan periódicamente distintas Auditorías en terreno que permiten recoger información acerca del cumplimiento de las líneas de acción de la Red. Como dato relevante, a fines del año 2014 se lanzan Manuales de cada una de las áreas del modelo de gestión en donde están explícitas todas las líneas de acción de la Red, con el fin de estandarizar las estrategias e institucionalizar un sello propio, más allá de las características de cada uno de los 49 centros que la componen.

A nivel organizacional los 49 Jardines y Salas Cuna se agrupan en 10 Zonas geográficas de 5 centros aproximadamente, para facilitar la gestión, a cargo de Coordinadoras de Centros Educativos. A propósito de la información anterior, el organigrama que afecta directamente al Jardín Infantil Santa María, así como a los demás Centros es el siguiente:



### Organigrama Institucional Centros Educativos



#### 3.1.2 Caracterización del Programa Educativo de la red y sus estrategias de implementación.

A modo de contextualización del Programa, cabe destacar que es propio de esta red de Jardines y salas cuna, y que es construido por un equipo de expertos en el área educacional, que además genera el soporte, estándares y control y seguimiento de la implementación del mismo.

Desde el punto de vista de sus contenidos, “se construye sobre un base socio constructivista de aprendizaje, que acoge elementos fundamentales del enfoque curricular High Scope y se enmarca en las Bases Curriculares de la Educación Parvularia de nuestro país, en cuanto marco curricular nacional. De esta forma el programa se estructura en el desarrollo personal – social y se articula en torno al concepto de Aprendizaje Activo – Reflexivo”.

Elementos Aprendizaje	Descripción
Activo – Reflexivo	
Acciones directas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de materiales naturales.</li> <li>- Explorar objetos.</li> <li>- Elección del material y sus acciones.</li> </ul>
Reflexión sobre sus acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La acción por sí sola no es suficiente para el aprendizaje.</li> <li>- Hablar sobre sus experiencias: lo que hacen y piensan.</li> <li>- Pensar sobre lo que se hace.</li> <li>- Implica una comprensión del mundo.</li> <li>- Permite responder preguntas y construir la comprensión personal.</li> </ul>
Comunicación de experiencia y pensamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio de experiencias.</li> <li>- Verbalizar lo que se hace y piensa.</li> </ul>
Motivación interna que lleva a generar ideas y a crear	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intereses personales.</li> <li>- Actuar según preguntas o intenciones propias del niño.</li> <li>- Ofrecer oportunidades de observar efectos en diferentes situaciones.</li> </ul>
Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades desafiantes.</li> <li>- Experiencias que implique resolver problemas.</li> </ul>

Tal como menciona el Programa, los elementos esenciales de la Metodología que propone la Red son los siguientes:

Componentes metodológicos del Programa	Descripción
Contenidos	Son los saberes relevantes que los niños deben construir en cada etapa. Este proceso de construcción de saberes se lleva a cabo a partir de experiencias ofrecidas por las educadoras, las cuáles deben ser acordes a: la edad, etapa de desarrollo, intereses y aprendizaje previos de los niños. Existen tres tipos de contenidos: los conceptuales, procedimentales y actitudinales. Se organizarán

	por “Mundos” dentro de los cuales estará el Personal y Social, el Movimiento, la Comunicación, el Matemático y el Natural.
Organización del tiempo diario	Se refiere al uso del tiempo que comparten los niños y los adultos. Implica la decisión del equipo educativo en cuanto a cuándo realizará los periodos educativos, su secuencia y duración, considerando siempre los intereses y necesidades de los niños.
Espacios educativos	Son estéticamente agradables, acogedores, lúdicos y potenciadores de aprendizajes.
Interacciones	Son procesos con intención comunicativa entre dos o más personas en una situación compartida, en la cual se ejerce influencia mutua entre quienes participan en ella, estas deben ser cálidas y acogedoras y que responder a las necesidades de los niños.
Evaluación	Es un proceso sistemático y continuo, de recolectar y analizar evidencias, que permiten conocer los avances y progresos de los niños con el fin de tomar decisiones con respeto a los aprendizajes y desarrollo de los niños.
Comunicación con la familia	Se debe velar por la constante y real integración de la familia en a educación de los niños a partir del convencimiento de su importancia en el aprendizaje y desarrollo de éstos. Las formas de comunicación serán el contacto cotidiano, por escrito, en entrevistas y reuniones de apoderado.

Por otro lado, en términos de implementación se cuenta con tres estrategias principales:

- Capacitación al personal nuevo que se integra a la Red, en las que se trabajan principios metodológicos fundamentales del Programa.
- Manual de implementación del Programa Educativo: Explicita todos los componentes del Programa con sus procedimientos de implementación y aplicación, el cual debe ser aplicado por cada equipo docente en sus Centros Educativos. A fines del año 2014 se publican Manuales en los cuales se explicitan las estrategias a estandarizar en cada uno de los componentes del modelo de gestión de la Red de Jardines, dentro de las cuales está el área educativa. Dicho Manual plantea un cronograma en el cual se explicitan los tiempos de implementación de cada una de las estrategias de gestión pedagógica, con su respectiva explicación y rubricas para chequear el seguimiento y cumplimiento de cada uno de estos componentes del Programa Educativo. El cronograma entonces, parte en enero de este año con foco en los distintos componentes del Programa, como se señala a continuación:

Componente a trabajar	Tiempos
Espacio	Enero - Julio
OTD (Organización del tiempo diario)	Febrero - Agosto
Interacciones	Marzo - Septiembre
Contenidos	Abril - Octubre
Evaluación	Mayo - Noviembre
Comunicación con la familia	Junio - Diciembre

- Auditorías pedagógicas: Miden periódicamente la implementación del Programa Educativo en los componentes de Comunicación con la familia, Espacio, Planificación, Organización Del Tiempo Diario, Interacciones pedagógicas, Evaluación y Espacios Comunes. Una vez aplicadas las Auditorías, se genera un informe con los datos obtenidos, el cual es entregado a las Coordinadoras de Zona, quienes deben transmitir dicha información a las Directoras, sin embargo, no existe una descripción detallada de los datos obtenidos ni un lineamiento de la periodicidad con la que se deben socializar estos datos. Actualmente existe un proyecto a implementar durante el año 2016, en el cual se pretende entregar a cada uno de los Centros de la Red, una retroalimentación por escrito que dé cuenta de manera clara de las mejoras a implementar a partir de las Auditorías aplicadas sin embargo, aún no está instalado.

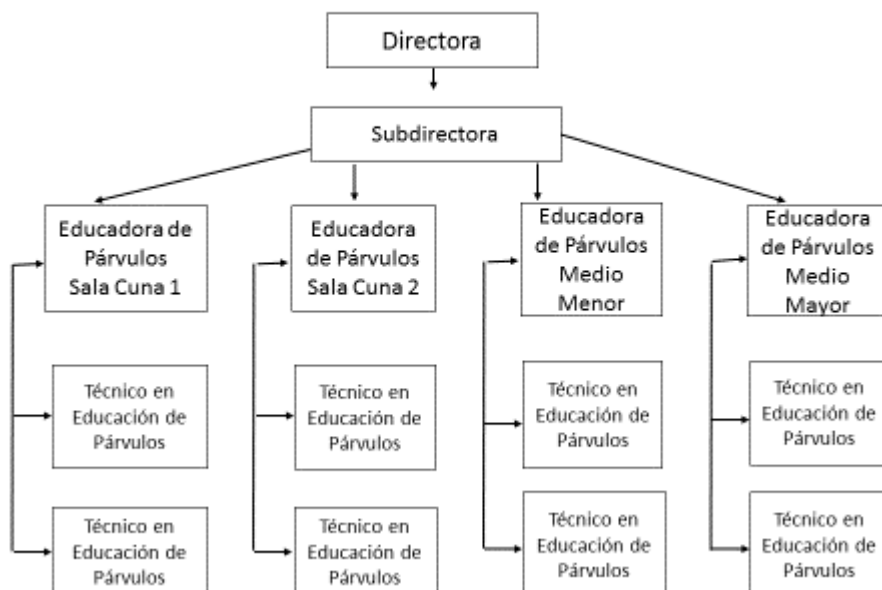
### 3.2 Antecedentes Centro Educativo Santa María.

#### 3.2.1. Antecedentes generales Sala Cuna y Jardín Infantil Santa María:

Específicamente, el Jardín Santa María se ubica en la comuna de Santiago Centro contando con un equipo compuesto por una Directora, Subdirectora, 4 Educadoras y 8 Técnicos en educación de párvulos, distribuidas en 4 cursos desde Sala Cuna Menor a Medio Mayor, atendiendo a un número de 60 niños en Jornada completa desde las 7:30 de la mañana hasta las 19.00 horas.

En cada una de los ámbitos de gestión, todos los Jardines de la red son sometidos periódicamente a Auditorías de Educación, Seguridad Infantil y Servicio a las familias, que entregan datos del cumplimiento de estándares exigidos desde el nivel central. En consecuencia, a nivel institucional hay una fuerte cultura de *accountability*.

## Organigrama Centro Educativo



En relación a antecedentes del equipo, el promedio de antigüedad en el Centro educativo es de 1.5 años, en donde la integrante más nueva lleva 5 meses y la más antigua 7 años.

A nivel de funcionamiento por un componente estructural de la Red, los niños permanecen en el Centro en Jornada Completa, tiempos que coinciden en un 100% con la jornada laboral de las docentes, por lo tanto, no existen espacios exclusivos dedicados a la planificación pedagógica y a la formación de competencias en el equipo. Subsanaando este aspecto, a nivel de Centro está institucionalizado en su cultura el que cada Educadora se ausenta de la sala de clases cuando estima conveniente y en los tiempos que puede, para realizar la planificación pedagógica y así poder cumplir con este requerimiento.

Sin embargo, a nivel de instancias de trabajo en equipo, semanalmente existen “Reuniones de 15 minutos” en las que el equipo docente se turna para asistir, para no dejar a los niños solos. Dichas reuniones tienen mayormente un carácter informativo; por otro lado, una vez al mes existe la llamada “Reunión técnica”, con duración de una hora, en donde lo ideal es focalizarse en temas formativos.

### 3.2.2. Análisis de resultados Auditoría Pedagógica.

Para realizar un control y seguimiento de la implementación del Programa Educativo, tal como se señaló previamente, a nivel de Red existen las llamadas Auditorías Pedagógicas en las cuales se mide el cumplimiento de los estándares propuestos en el área educacional del modelo de gestión de la institución.

Tal como ya se describió, dicha Auditoría se aplica periódicamente, levantando información de indicadores que dan cuenta del grado de implementación del Programa en todos sus componentes, que tal como ya se ha mencionado, son los siguientes:

- a) Comunicación con la familia
- b) Espacio
- c) Planificación
- d) Organización Del Tiempo Diario
- e) Interacciones pedagógicas
- f) Evaluación
- g) Espacios Comunes

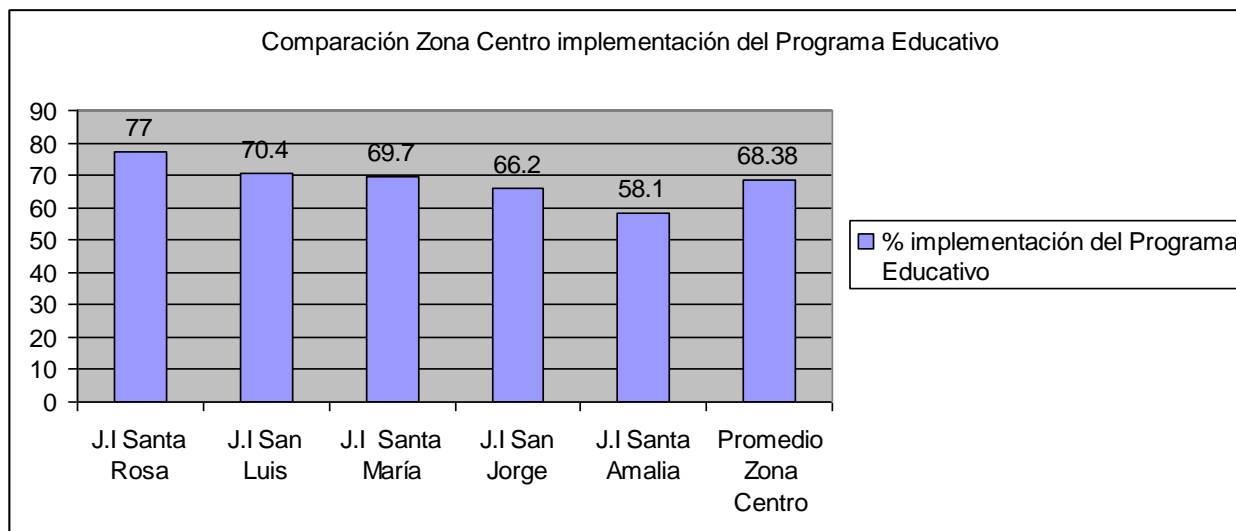
En la última Auditoría de Educación, que mide los componentes recién mencionados, el Jardín Santa María presentó los resultados más bajos de su zona geográfica (Zona Centro) que abarca cuatro jardines más, en los componentes *Planificación, Interacciones pedagógicas y Evaluación*.

A continuación, los datos de la última auditoría del área de Educación que fue sometido el Jardín Santa María:

Ranking general Centros Educativos Zona Centro Implementación del Programa Educativo de la Red.

Ranking	Centros Educativos	% implementación del Programa Educativo
1	J.I Santa Rosa	77
2	J.I San Luis	70.4
3	J.I Santa María	69.7
4	J.I San Jorge	66.2
5	J.I Santa Amalia	58.1
Promedio Zona		68.38

Gráfico 1: Comparación Zona Centro implementación del Programa Educativo.



Como se puede observar, dentro de la Zona Central, el Jardín Santa María se ubica en el tercer lugar, en el grado de implementación del Programa Educativo de la red, cumpliendo con un 69.7% encontrándose un 1.32% por sobre el promedio zonal.

Por otra parte, al desglosar los componentes del Programa Educativo, se encuentran los siguientes resultados

Resultados de porcentajes de logro según componentes del Programa Educativo.

Componentes	J.I. Santa Rosa	J.I. Santa María	J.I. San Luis	J.I. San Jorge	J.I. Santa Amalia	Promedio
Comunicación con la familia	64	84	63	74	68	70.6
Espacio	69	74	66	82	70	72.2
Planificación	55	47	70	64	63	59.8
Organización del tiempo diario	60	72	41	95	60	65.6
Interacciones	81	58	57	63	63	64.4
Evaluación	43	52	7	48	24	34.8
Espacios comunes	81	78	68	85	79	78.2

Desde los aspectos más fortalecidos a los más descendidos, nos encontramos con que a nivel de *Comunicación con las familias* hay resultados de un 84%, encontrándose sobre el promedio zonal en un

13.4% siendo una de las mayores fortalezas. En segundo lugar de este ranking, se encuentran *Espacios comunes*, con un 78% de logro, levemente bajo el promedio en un 0.2%; en relación al *Espacio*, se obtiene un 74%, con un 1.8% sobre el promedio zonal. En cuarto lugar, se ubica el componente *Organización del tiempo* diario con un 72% ubicándose un 6.4% arriba del promedio; en quinto lugar, las *Interacciones* con un 58%, estando un 6,4% bajo el promedio zonal. En sexto lugar, la Evaluación presenta un 52% con un 17.4% más que el promedio de la zona y finalmente, el resultado más bajo es un 47% en Planificación con un 12.8% menos que los resultados promedio de la Zona.

La información anterior, se encuentra ilustrada en el siguiente ranking:

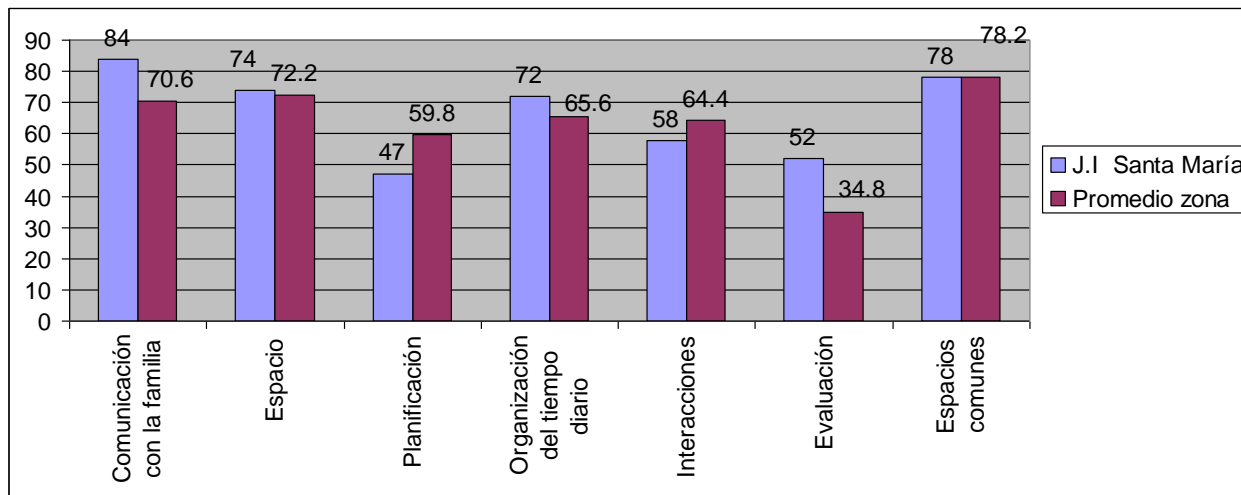
Ranking Componentes del Programa Educativo Jardín Infantil Santa María:

Ranking	Componente Programa Educativo	Porcentaje de logro
1	Comunicación con la familia	84
2	Espacios comunes	78
3	Espacio	74
4	Organización del tiempo diario	72
5	Interacciones	58
6	Evaluación	52
7	Planificación	47

Por otro lado, comparando los resultados del Jardín Santa María con los resultados de la Zona, se genera la siguiente información:



Gráfico 2: Comparación de porcentajes de logro por componentes Jardín Santa María / Promedio Zona Centro



Tal como se aprecia en el último gráfico, en las áreas de Planificación, Interacciones pedagógicas y Evaluación, el Jardín Infantil Santa María se encuentra bajo el promedio de la Zona Centro, siendo estos componentes, elementos clave dentro del Programa Educativo de la Red de Jardines Infantiles a la que pertenece el centro estudiado, ya que los tres se refieren a la planificación del proceso enseñanza-aprendizaje y a la forma de llevarla cabo con los niños y niñas, a través de las interacciones y a la forma de evaluar dicho proceso.

Por otro lado, como demuestra el mismo gráfico y el siguiente ranking comparativo, a nivel zonal se refleja que los componentes ya mencionados también se presentan como parte de los resultados más bajos en relación a los siete restantes componentes que integran el Programa Educativo de la red de Jardines estudiada.

Ranking comparativo Jardín Santa María / Zona Centro.

Ranking	Porcentaje de logro implementación componentes Programa Educativo Jardín Infantil Santa María		Porcentaje de logro implementación componentes Programa Educativo Zona Centro	
	1	Comunicación con la familia	84	Espacios comunes
2	Espacios comunes	78	Espacio	72
3	Espacio	74	Comunicación con la familia	70.6
4	Organización del tiempo diario	72	Organización del tiempo diario	65.6
5	Interacciones	58	Interacciones	64.4
6	Evaluación	52	Planificación	59.8
7	Planificación	47	Evaluación	34.8

3.2.3. Levantamiento percepción equipo docente sobre prácticas de gestión pedagógica.

En el siguiente apartado se analizarán los resultados de instrumentos aplicados en la institución con el fin de levantar información del contexto local en relación a la percepción del equipo docente en torno a prácticas instruccionales. Dicho levantamiento se realiza con el fin de que sirva como insumo para la detección de variables que estaría influyendo en la gestión pedagógica de la institución. Posteriormente en el capítulo de la metodología se profundizará con mayor detalle en la naturaleza de los instrumentos utilizados.

En primer lugar, se aplicó una encuesta en donde se utilizaron indicadores del Modelo de calidad de gestión del MINEDUC (MINEDUC, s.f) y del Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia (MGCEP) vinculados específicamente a la temática de gestión pedagógica.

En el siguiente cuadro, se muestra una síntesis del análisis de respuestas entregadas por el equipo docente, por indicador en cada uno de los ámbitos de la encuesta:

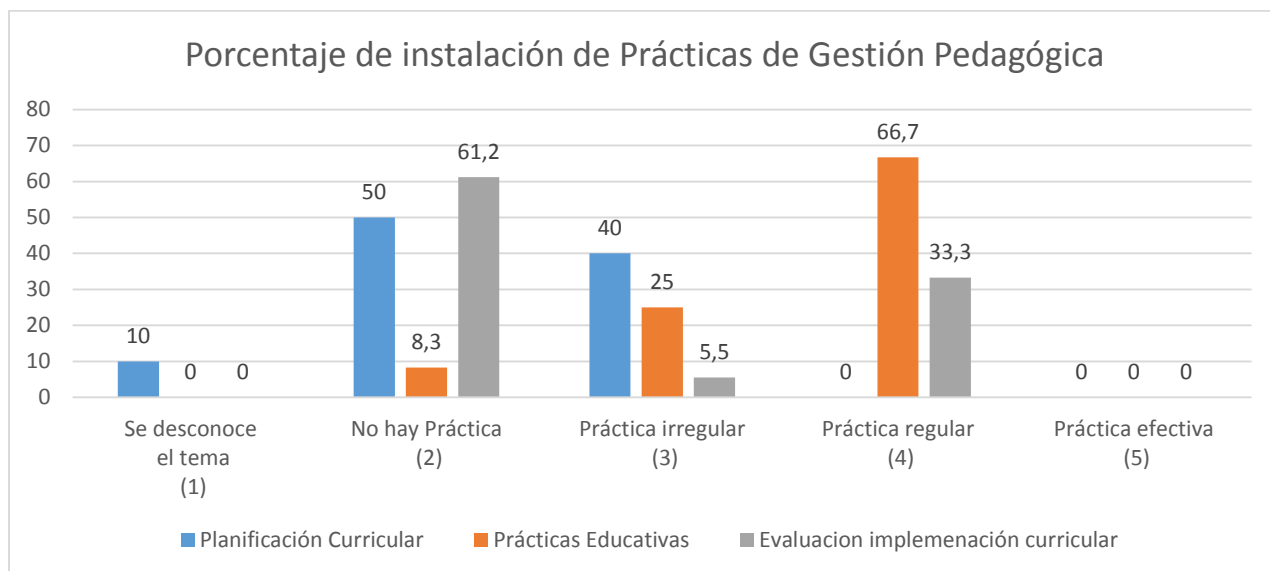
Ámbito	Indicadores prácticas de implementación gestión curricular	Percepción % implementación
Planificación Curricular	Existe articulación de las planificaciones pedagógicas con la dimensión curricular del Proyecto Educativo.	40
	Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los niños(as).	36,6
	Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	53,4
	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	40
	Existen prácticas para asegurar que el tiempo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los niños(as) y en función de los diseños de enseñanza.	60
	<b>Porcentaje implementación ámbito</b>	<b>46</b>
Prácticas Educativas	El equipo educativo promueve aprendizajes significativos y desafiantes para niños y niñas.	66
	El equipo educativo incentiva el aprendizaje de niños y niñas considerando sus diferencias individuales.	73,4
	Se asegura el uso adecuado del material educativo, en función del nivel de desarrollo y los propios intereses de niños y niñas.	66
	El equipo educativo promueve el protagonismo de niños y niñas en las prácticas educativas	73,4
	<b>Porcentaje implementación ámbito</b>	<b>70</b>
Evaluación implementación curricular	Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.	43,4
	Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.	80
	Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	40
	<b>Porcentaje implementación ámbito</b>	<b>54,46%</b>

Como uno de los ámbitos más bajos dentro de las prácticas de gestión pedagógica instaladas, se encuentra la *Planificación curricular* con un 46% de logro. El indicador más bajo en dicho ámbito es *Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los niños(as)* con un 36% de logro, manifestando mayoritariamente que no existen dichas prácticas.

En segundo lugar, con un 54,4% se encuentra el ámbito *Evaluación de la implementación curricular*, en donde el indicador más bajo resultó ser *Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios*, en el cual el 40% del equipo docente manifiesta mayoritariamente que no hay prácticas en este ámbito.

Por último, en las *Prácticas Educativas* se obtuvieron los resultados más altos con un 70%, siendo el indicador más bajo *El equipo educativo promueve aprendizajes significativos y desafiantes para niños y niñas* con un 66% manifestando que existen prácticas irregulares en relación al tema.

A continuación, un gráfico resumen de los porcentajes del grado de instalación de prácticas de gestión pedagógica consultadas, desde la categorización de las respuestas percibidas por el equipo de Educadoras de Párvulos, de la Sala Cuna y Jardín Infantil Santa María:



En relación a la Planificación Curricular, la mayor parte del equipo considera que no hay prácticas llegando a un 50% de respuestas, en segundo lugar, un 40% percibe prácticas irregulares y un 10% declara desconocer los temas preguntados. Cabe destacar que un 0% no percibe ni prácticas regulares ni efectivas. En conclusión, el Jardín Infantil Santa María según su equipo docente carece de prácticas efectivas y regulares

en relación a la Planificación Curricular, por otro lado, el 90% de respuestas se concentra entre las prácticas irregulares e inexistentes.

En cuanto a las prácticas educativas, un 66,7% considera que algunas de ellas se realizan regularmente, un 25% percibe otras que son irregulares y un 8,3% considera que no existen dichas prácticas. En este ámbito, ninguna respuesta se ubicó entre las prácticas desconocidas y las efectivas.

Finalmente, respecto a la Evaluación de la implementación curricular que realiza el equipo un 61,2% de las educadoras manifiesta que no hay prácticas, mientras que un 33,3% de ellas percibieron estrategias irregulares. Por otro lado, un 5,5% contestó que hay prácticas irregulares en esta temática. Nuevamente, al igual que en los ámbitos anteriores, no se perciben prácticas efectivas o se desconocen los temas.

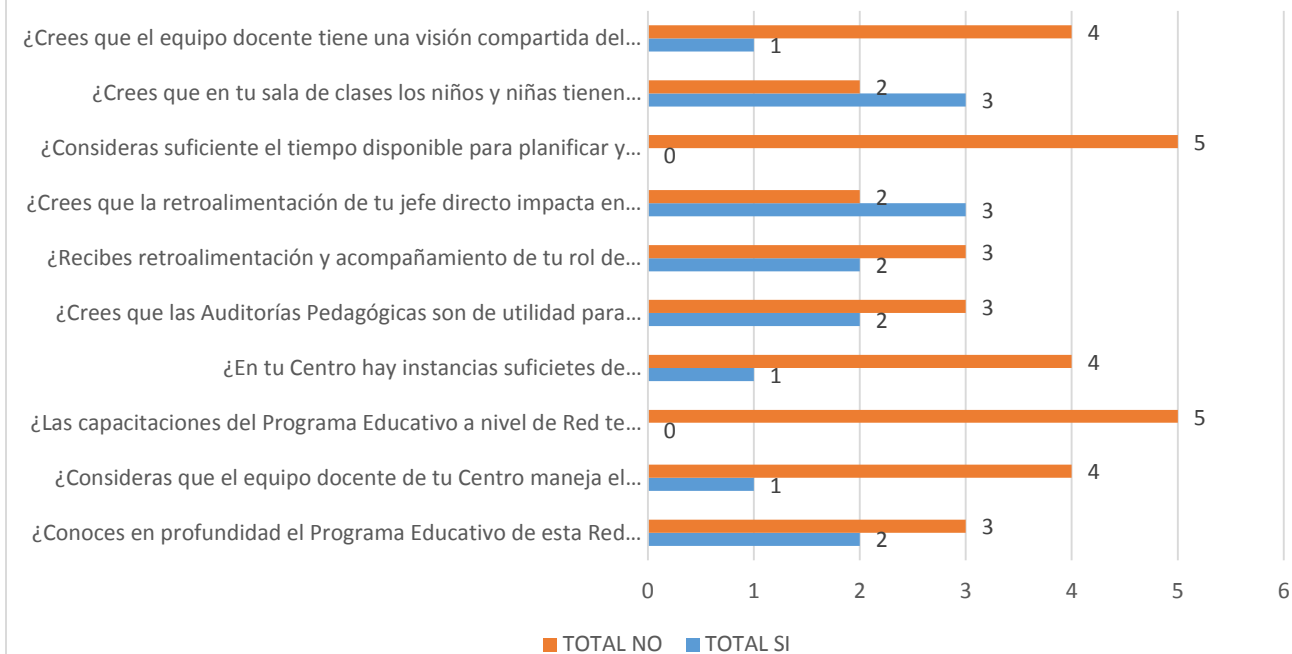
La tendencia general que muestran estos datos en relación a la Gestión Pedagógica del Jardín Infantil Santa María es que no hay prácticas efectivas, en segundo lugar, se desconocen los temas. Por otra parte, la tendencia se concentra en las prácticas irregulares o inexistentes.

Además de la encuesta anterior, se aplicó un Cuestionario de preguntas cerradas al equipo de educadoras con las siguientes temáticas:

PREGUNTAS/AFIRMACIONES	SI	NO
¿Conoces en profundidad el Programa Educativo de esta Red de Salas Cunas y Jardines Infantiles?		
¿Consideras que el equipo docente de tu Centro maneja el Programa Educativo?		
¿Las capacitaciones del Programa Educativo a nivel de Red te han servido para aprenderlo?		
¿En tu Centro hay instancias suficientes de capacitación/reflexión del Programa Educativo?		
¿Crees que las Auditorías Pedagógicas son de utilidad para mejorar resultados de tu Centro?		
¿Recibes retroalimentación y acompañamiento de tu rol de manera sistemática de parte de tu jefe directo?		
¿Crees que la retroalimentación de tu jefe directo impacta en la mejora de tus prácticas pedagógicas?		
¿Consideras suficiente el tiempo disponible para planificar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje?		
¿Crees que en tu sala de clases los niños y niñas tienen aprendizajes significativos?		
¿Crees que el equipo docente tiene una visión compartida del proceso de enseñanza-aprendizaje?		

Además de lo anterior, a tres de ellas se les preguntó abiertamente de estos temas, de lo cual se rescataron varios registros que complementa el análisis. De lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

## Percepción Instalación de prácticas pedagógicas



En el gráfico anterior, se refleja la percepción de instalación de prácticas pedagógicas a nivel local. En los resultados obtenidos se tiene que, en la mayor parte de las respuestas, la alternativa escogida es “no”. Dentro de esta opción de respuesta, de las preguntas que obtienen un 100% se encuentran dos, una de las cuales refleja que la totalidad del equipo docente considera que no tienen el tiempo suficiente para planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje, además de pensar que son insuficientes las capacitaciones que han tenido a nivel corporativo de los contenidos del Programa Educativo. En relación a esto, una de las educadoras comenta en relación a los tiempos destinados al proceso de planificación de actividades pedagógicas: “A pesar de que tenemos un tiempo no siempre podemos salir, según la contingencia de la sala, pero al final igual alcanzo casi siempre...”, en relación al mismo tema otra educadora comenta: “Tenemos unas horas en que salimos o yo al menos, salgo a planificar pero como ejemplo, si falta alguna compañera, faltan las manos y yo prefiero no dejar a los niños solos, así que planifico en mi casa la mayoría de las veces”.

En segundo lugar, 4 de 5 educadoras considera que el equipo no tiene una visión de aprendizaje compartida, además de tener la percepción de que las instancias de reflexión y capacitación en temas pedagógicos a nivel de Centro, no son suficientes. En relación a esto, una de las docentes manifiesta: “Tenemos pero se hacen pocas porque no solamente tenemos tareas de Educación, por ejemplo, Seguridad y Servicio también

nos quitan harto tiempo”, refiriéndose a las temáticas de sus reuniones de equipo. Finalmente, esa misma proporción de personas, piensa que la mayoría de las educadoras no tiene un manejo en profundidad del Programa Educativo. A modo de ejemplo, una de las educadoras manifiesta: “De a poco lo hemos ido aprendiendo... más que nada en la práctica...”, así mismo en relación a las capacitaciones de este Programa Educativo, otra educadora señala: “Son buenas pero he tenido una nomás cuando entré hace tres años, lo demás ha sido pura práctica”.

En relación a la opinión de si los niños tienen o no aprendizajes significativos, de las 5 educadoras, 3 respondieron que sí y que 2 no. En cuanto al impacto de la retroalimentación del equipo directivo en la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje, 3 de 5 creen que es efectiva mientras que 2 piensan lo contrario. Dentro de la misma práctica de retroalimentación, sólo 2 docentes manifestaron que dicha estrategia se aplica de manera constante y sistemática.

En cuanto a la aplicación de Auditorías pedagógicas, 2 de 5 educadoras del equipo cree que dicha práctica de obtención de datos, no aporta a la mejora directa del proceso de enseñanza-aprendizaje a nivel local. Una de las educadoras refiriéndose a la utilidad de las Auditorías comenta: “En el momento que nos auditan sí, porque trabajamos para que nos vaya bien, pero al final no sabemos cómo nos va, o a veces nos dicen, pero de forma muy general...”. En relación a lo mismo, otra educadora manifiesta: “No siempre porque la mayoría de las veces no nos dan los resultados, sirve para medirnos pero como no nos dan información en detalle, no siempre sabemos cómo estamos...”.

### 3.3 Resumen caracterización del contexto

A continuación, se expondrá una caracterización a modo de síntesis, de los elementos del contexto descrito anteriormente:

- La sala cuna y jardín infantil Santa María pertenece a una Red de 49 Centros ubicados mayoritariamente en la Región Metropolitana y otras dos regiones del país.
- La misión y visión de esta Red de centros educativos se relaciona con proporcionar un servicio de educación y cuidado de calidad principalmente a los hijos de familias que trabajan.
- La Red a la cual pertenece este centro educativo, opera con una política de estándares en cada una de sus áreas de gestión, con el fin de alinear todas sus salas cuna y jardines infantiles. Estas áreas de gestión son: Educación, Seguridad Infantil, Servicio a la familia, Liderazgo y Gestión administrativa.
- Cada área de gestión de esta Red, opera desde su Casa Matriz quien da soporte a los centros educativos y quien cuenta con expertos en todas las áreas de gestión recién mencionadas.

- La forma de evaluar resultados y cumplimiento de estándares es a través de Auditorías en las áreas de Educación, Seguridad Infantil y Servicio a la familia, aplicadas desde las áreas expertas de la Casa Matriz a cada uno de los centros educativos.
- En las últimas auditorías en el área de Educación, el Jardín Infantil Santa María obtuvo los resultados más bajos de la zona geográfica a la que pertenece en tres de los componentes de Programa Educativo de la Red: Planificación, interacciones pedagógicas y evaluación.
- El Programa educativo es un documento que plantea los lineamientos curriculares y metodológicos para cada centro, con estrategias y manuales en donde dicha información está explícita para ser aplicada. Cabe destacar, además que toda educadora o técnico en educación de párvulos pasa por una capacitación al integrarse a trabajar en la Red.
- Este centro educativo específicamente tiene 7 años de existencia, contando actualmente con una matrícula de 60 niños, con niveles que van desde Sala Cuna Menor a Medio Mayor, con un equipo de 4 educadoras y 8 técnicos, más una Directora y Subdirectora.
- A nivel organizacional, el servicio que se ofrece a las familias es en un horario de 7.30 a 19.00 horas. El equipo educativo trabaja por turnos para cumplir estos horarios y una vez a la semana cuenta con una Reunión de 15 minutos para coordinar distintas informaciones una vez al mes, una reunión técnica con un énfasis formativo en las áreas de Educación, Seguridad y Servicio.
- En relación a temas pedagógicos, las educadoras se organizan de manera autónoma para salir de la sala en los tiempos que pueden para planificar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, conforme a los estándares propuestos en el Programa Educativo de la Red, sin embargo, no siempre pueden hacer utilidad de estos tiempos ya que no son exclusivos para estas tareas sino que dentro de la rutina de trabajo con niños.
- En cuanto a prácticas pedagógicas locales, a partir de indagaciones hechas al equipo de Educadoras de Párvulos del Jardín Infantil Santa María, tal como ya se mencionó, la mayoría de estas son percibidas como irregulares o inexistentes, considerando además que, si bien tienen mediciones periódicas a través de Auditorías Pedagógicas, la mayoría del equipo considera que estos resultados no aportan como retroalimentación a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.



#### 4. ANTECEDENTES TEÓRICOS

A partir de los antecedentes mencionados anteriormente del contexto, se indagó en conceptos claves que permitieron aportar y orientar los objetivos de este estudio de caso. En consecuencia, dentro de estos elementos clave se encontró principalmente el concepto “gestión educativa”, sobre todo en relación al desarrollo del concepto que varios autores han trabajado de “efecto organización”, teniendo en cuenta tal como se señaló anteriormente que el principal problema que podría estar afectando a la institución analizada es su poder de organización para gestionar un buen proceso de enseñanza – aprendizaje. En base a lo anterior, los conceptos principales son los siguientes: gestión educativa en educación inicial, liderazgo instruccional, mejora continua y cambio organizacional principalmente, entre otros.

El problema central investigado, tiene relación con la carencia de una organización que permite llevar a cabo prácticas apunten al desarrollo de un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad.

Tal como ya se ha señalado, se hace necesario el acotar los conceptos de Gestión educativa específicamente a contextos de educación inicial. En Chile la principal institución que orienta a los centros de educación pre escolar es la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), la cual plantea un Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia (JUNJI, 2013), con áreas similares al modelo del MINEDUC:



Estas áreas a su vez tienen distintas dimensiones que funcionan como indicadores de calidad. Cabe destacar, sin embargo, que este modelo a diferencia del perteneciente al MINEDUC, incorpora las áreas de Participación y compromiso de la familia y comunidad, más la Protección y cuidado infantil, lo que podría asemejarse a “Servicio a la familia” y “Seguridad Infantil”, en el modelo de gestión de la red a la que pertenece el Jardín Infantil Santa María. Cabe destacar que específicamente que en el área de Gestión de

Procesos Educativos, se encontrarían los elementos de gestión de prácticas pedagógicas pertinentes a la problemática analizada. Esta área en específico plantea el siguiente radio de acción: “Examina cómo el Proyecto Educativo refleja un sello propio con lineamientos generales y estratégicos en las distintas dimensiones de la gestión. También examina cómo la planificación periódica determina el trabajo pedagógico para el desarrollo integral de cada niño y niña. Finalmente, examina cómo se asegura una evaluación periódica del proceso de aprendizaje y de las prácticas educativas, para la retroalimentación del sistema y la toma de decisiones” (JUNJI, 2013).

A partir del contexto anterior, se puede concluir que así como el Modelo de Gestión de Calidad del MINEDUC, el marco y focos que propone son similares dando una importancia central a la gestión de procesos educativos, dentro de los cuales estaría el proceso de enseñanza-aprendizaje de los párvulos.

En relación a lo anterior, como mencionan Lavín S., Del Solar S., Padilla A. (1997) la gestión de los procesos nombrados recientemente, es hoy "el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica "en - con - y para la comunidad educativa". Es decir, dentro del entramado que implica una organización educacional, se hace fundamental un foco en la enseñanza-aprendizaje, a través de procesos que debe llevar a cabo la institución educativa.

Un elemento clave para generar condiciones en que los procesos de gestión educacional traigan buenos resultados sería la figura del líder, es decir, el Director(a). La literatura sobre la eficacia escolar es consistente en la importancia que tiene un buen director en escuelas que funcionan bien. El “efecto-director” es, normalmente, un efecto indirecto: no es él quien trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas. (Bolívar, 2009). En relación a este liderazgo centrado en la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje, hay múltiples estudios. Al respecto, por ejemplo, Robinson V. y Timpereley H, en su publicación del año 2007, “El liderazgo para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje: lecciones de iniciativas con resultados positivos en los estudiantes”, llegaron a la conclusión de la existencia de cinco dimensiones claves para dichos logros:

- Proporcionar dirección educacional.
- Asegurar el alineamiento estratégico (cohesión);
- Creación de una comunidad que aprende cómo mejorar el éxito de los estudiantes.
- Participación en conversaciones constructivas del problema
- La selección y desarrollo de herramientas inteligentes.

Tal como señala Volante y Nussbaum (2012), si bien muchas instituciones educativas puedan operar con elementos en contra, muchas de ellas han desarrollado condiciones que les han permitido obtener

resultados de aprendizaje exitosos gracias a variables vinculadas a la gestión (Alvariño, C., Brunner, J.J., Recart, M.O., 2000), lo que generaría un “efecto organización” que va más allá del esfuerzo individual o de las circunstancias externas. Por lo tanto, las condiciones a incorporar y desarrollar en una institución que permitirían este “efecto organización”, serían clave para llevar a cabo un óptimo proceso de enseñanza-aprendizaje que mejore los resultados del mismo.

Diversos autores han trabajado los temas que son más importantes para la generación de resultados positivos, entre ellos Paulo Volante (2012) señala que existen tres componentes fundamentales para la eficacia de la escuela: definición de metas y prioridades que se focalizan en el proceso pedagógico; en segundo término, prácticas relacionadas con la comunicación y motivación de objetivos académicos; y en tercer lugar, prácticas relacionadas con el rediseño de las capacidades organizacionales para mejorar y monitorear la enseñanza. Ahora bien, aunque parezca que estos lineamientos son evidentes para el manejo de las instituciones educativas, es importante considerar que muchas de ellas trabajan de forma improvisada o contra el tiempo, pues existen diversas exigencias administrativas que impiden que la escuela se focalice en lo importante que es el análisis pedagógico.

En el marco de la gestión educacional, uno de los elementos indispensables para el logro de objetivos es el trabajo de una visión compartida al interior de la institución educativa. Al respecto, para Leithwood (2009) el identificar y articular una visión es clave; la identificación de oportunidades para la escuela y articulación de una visión a futuro se traduce en mayor compromiso y crecimiento profesional.

Volante (2008) citando a Hallinger, una perspectiva de investigación que sí privilegia el logro académico se sintetiza en el concepto de liderazgo instruccional, cuyo objetivo es explicar la contribución que hacen los directores para alinear y motivar a los miembros de la organización hacia la mejora de la enseñanza y el aprendizaje (Hallinger: 1989).

El modelo de calidad de la gestión escolar del MINEDUC (s.f.), plantea que las prácticas del director y su equipo, deben asegurar un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa en función del logro de los objetivos institucionales y la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Leithwood (2009) afirma esta propuesta señalando que “los líderes educativos exitosos orientan los cambios estructurales hacia el establecimiento de condiciones positivas para los procesos de enseñanza aprendizaje”. Además, dentro de las prácticas de conducción se debe asegurar una coordinación y articulación con los distintos actores de la comunidad para fortalecer el logro de los objetivos institucionales. Esta práctica es fundamental de acuerdo al cuarto estándar de calidad de la ISLLC (2009).

Para que se pueda generar un contexto prolífero para el desarrollo de un óptimo proceso de enseñanza-aprendizaje en donde no existe necesariamente una cultura, condiciones u organización en torno al tema,

se hace fundamental el trabajo de una gestión del cambio organizacional que permita a la institución un avance y un camino hacia fortalecer e incorporar el foco instruccional en la cultura de la organización. En relación a lo anterior, Bolívar (1996) reflexiona que "Los esfuerzos por introducir cambios han tendido a subestimar el poder de la cultura de la escuela y del aula para adaptar, aceptar y rechazar innovaciones que entran en conflicto con las estructuras y valores dominantes en la cultura escolar. Vemos que mientras es fácil introducir cambios superficiales que no amenacen las estructuras existentes, no es fácil desafiar y cambiar las estructuras profundas de la enseñanza" (Rudduck, 1994: 387 en Bolívar, 1996).

Reforzando la idea anterior, Murillo (2002) reflexiona que el cambio ha de basarse en las "condiciones internas" de la escuela. Como tales se consideran no sólo las actividades de enseñanza y aprendizaje, sino también la cultura escolar, la distribución y el uso de recursos, la distribución de responsabilidades, etc.

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).

Para avanzar en el desarrollo de las Prácticas Institucionales y 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).

Finalmente, como Elmore en su texto, Mejorando la escuela desde la sala de clases: "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).

A nivel nacional, el Ministerio de Educación plantea distintos marcos o modelos cuyas prácticas asegurarían un estándar de calidad mínimo en términos de Dirección educacional. En el Marco para la buena dirección, se explicita que el Director/a y Equipo Directivo, deben asegurar una organización efectiva del uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo del proceso antes señalado, generando espacios tanto para planificar y organizar los contenidos de los programas de estudio como para definir las estrategias de enseñanza acorde con las necesidades de los niños y niñas (MINEDUC, 2005). Sumado a lo anterior, "El Director y su equipo, aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional". A partir de esto, se puede deducir que se debe invertir tiempos en todas las acciones que

implica el proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, su planificación, ejecución, supervisión, acompañamiento y retroalimentación entre otras, considerando como ya se ha mencionado la variable central de la cultura organizacional en conjunto con un cambio planificado que permita instalar e institucionalizar estándares que permitan mejorar las prácticas y resultados pedagógicos.

Finalmente, cabe destacar que “el mejoramiento escolar requiere tiempo, porque se trata, en último término, de un proceso de aprendizaje institucional” (Bellei, Morawietz, Valenzuela y Vanni, 2015).

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. Enfoque metodológico

Para llevar a cabo este Proyecto de Magister, se realizó un Estudio de caso el cual es un “método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación, el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación, situación tomada como un conjunto y dentro de su contexto”. (Murillo, s.f)

Los estudios de caso presentan las siguientes características:

- Particularista: orientado a comprender profundamente la realidad singular (un individuo, un grupo, una situación social o una comunidad). Interesa la comprensión del caso, y esta característica es útil para descubrir y analizar situaciones únicas.
- Descriptivo: El producto final es obtener una rica descripción. La descripción es contextualizada, es decir, que la descripción final implica siempre la “consideración del contexto” y las variables que definen la situación.
- Heurístico: ilumina la comprensión del lector, pretende ampliar o confirmar lo que ya sabe. Se constituye una estrategia encaminada a la toma de decisiones que luego sirven para proponer iniciativas de acción.
- Inductivo: se basa en el razonamiento inductivo o razonamiento no deductivo (obtener conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares. Por ejemplo, de la observación repetida de objetos o acontecimientos de la misma índole se establece una conclusión para todos los objetos o eventos de dicha naturaleza.) para generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos.

### 5.2 Recolección de información

Para indagar en la unidad de análisis que en este caso es la Sala Cuna y Jardín Infantil Santa María, se utilizaron instrumentos cuantitativos y cualitativos. En relación a los instrumentos cuantitativos, se aplicó estadística descriptiva, la cual “tiene como propósito resumir información de alguna variable de interés. A través de cifras matemáticas, tablas y gráficos nos permite sistematizar, ordenar y presentar datos, para describir y ayudarnos a descubrir las posibles regularidades que se presentan en el estudio de un determinado fenómeno social. (Ritchey et. al, 2002).

A continuación, se explicará cada instrumento con su explicación y procedimiento de aplicación, criterios de aplicación y análisis de resultados, respectivamente:

a) Encuesta de Gestión Pedagógica:

El primer instrumento aplicado fue una Encuesta de Gestión pedagógica (Ver Anexo 1) la cual se aplicó a 6 docentes del Jardín Infantil Santa María en donde se tomaron como referencia indicadores del Modelo de Gestión Escolar del MINEDUC (s.f), con el fin de indagar en la instalación de Prácticas de Gestión Pedagógica mínimas que toda institución debiese tener.

En relación a la muestra, dicho instrumento se aplicó al 100% de las educadoras, es decir a 6 integrantes del equipo educativo, para así levantar información significativa en cada una de las preguntas.

La Encuesta estaba dividida por tres grandes áreas: Planificación Curricular, Prácticas Educativas y Evaluación de la Implementación Curricular.

Para las respuestas, se utilizaron variables ordinales las cuales, como plantea Ritchey (2002), designan categorías, pero permiten además clasificarlas de mayor a menor, de mejor a peor, de primero a último. Las variables ordinales admiten puntuaciones numéricas ordenadas de manera significativa.

En términos concretos, los indicadores de cada área se respondieron a través de una escala de 1 a 5, en donde se presentaron las siguientes categorías: “se desconoce el tema”, “no hay práctica”, “práctica irregular”, “práctica regular” y “práctica efectiva”.

Una vez contestadas estas encuestas, se tabularon las respuestas para detectar las frecuencias en cada una de las categorizaciones que dieron las docentes. Finalmente, dichas frecuencias se ilustran en gráficos que demuestran las principales tendencias y el comportamiento de los datos en las respuestas entregadas por el equipo docente (Ver Anexo 2).

b) Cuestionario de percepción de prácticas pedagógicas

Como segunda instancia en la recopilación de información cuantitativa, se utilizó un Cuestionario de Percepción de prácticas pedagógicas (Ver Anexo 3) que apuntó al contexto local en el cual se desenvuelve el equipo docente del Jardín Infantil Santa María. Dicho instrumento se aplicó a la totalidad de Educadoras de párvulos que trabajan en la sala de clases.

Las posibilidades de respuestas se diseñaron como variables dicotómicas, es decir, sólo con dos opciones de respuesta: “sí” y “no”. Al igual que con el instrumento anterior, las respuestas se tabularon para levantar información en relación a la percepción del equipo docente en torno a prácticas pedagógicas locales, procesando la sumatoria total del tipo de respuesta y sus respectivos porcentajes. (Ver Anexo 4)

### c) Entrevista estructurada

Finalmente se aplicó un instrumento cualitativo, específicamente una entrevista estructurada (Ver anexo 5) a tres educadoras de párvulos, con el fin de recoger testimonios orales en relación a sus percepciones de la Gestión pedagógica de su institución. Se escogió a las tres integrantes del equipo docente que tuvieran más antigüedad en la institución educativa.

Según Vargas, I. (2011) en la entrevista estructurada todas las preguntas son respondidas por la misma serie de preguntas preestablecidas con un límite de categorías por respuestas. Así, en este tipo de entrevista las preguntas se elaboran con anticipación y se plantean a las personas participantes con cierta rigidez o sistematización. En síntesis, se aplicaron cinco preguntas de cuyas respuestas se tomaron registros que aportaron información al análisis de los datos recogidos (Ver Anexo 6).

### d) Árbol de problemas

Finalmente, para sintetizar la información levantada y dar cumplimiento a los objetivos ya señalados, se utilizó el Árbol de problemas que como plantea Le Fort (2010), es una técnica de análisis que identifica un problema central, con causas y efectos relacionados con dicha problemática. Además de la esquematización propia del árbol, se realizó una narración del mismo que permitió profundizar y vincular los elementos encontrados con conceptos del campo del Liderazgo Educativo. Lo anterior se podrá visualizar en el capítulo “Resultados”.

### 5.3. Caracterización de la muestra.

Los instrumentos mencionados anteriormente fueron aplicados a las educadoras de párvulos que componen el equipo educativo de la Sala Cuna y Jardín Infantil Santa María.

En relación al primer instrumento nombrado, es decir, la Encuesta de Gestión Pedagógica, se aplicó al 100% de las educadoras, es decir a 6 integrantes del equipo educativo, para así levantar información significativa en cada una de las preguntas.

En cuanto al segundo instrumento, el Cuestionario de percepción de prácticas pedagógicas, también fue aplicado al 100% del equipo de educadoras con la finalidad de obtener respuestas que representaran de forma significativa a las docentes. De este equipo, la integrante más antigua trabaja hace tres años en la institución y la más nueva hace un año.

Finalmente, respecto a la Entrevista estructurada, se escogió a las tres integrantes del equipo docente que tuvieran más antigüedad en la institución educativa, ya que para levantar información importante, se



necesitaban personas que tuvieran conocimiento y experiencia de los cómo se llevan a cabo los procesos de gestión pedagógica en la institución analizada.

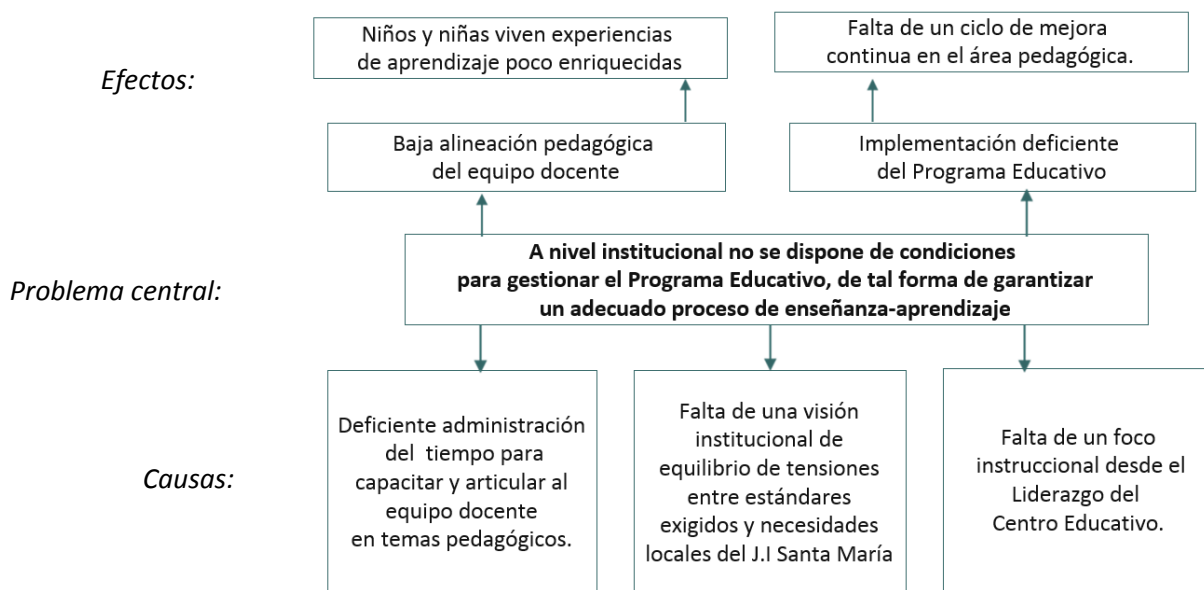
## 6. RESULTADOS

En este capítulo, se responde y analiza el cumplimiento de los objetivos planteados en este Proyecto de magíster a partir de la información levantada en los capítulos anteriores.

### 6.1 Variables internas que influyen en la gestión pedagógica del Jardín Infantil Santa María.

En este apartado, se responde al primer objetivo específico: “Diagnosticar variables internas que influyen en la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje del Jardín Infantil Santa María, para visibilizarlas como ejes que permitan movilizar cambios en el campo de la gestión pedagógica al interior de la institución”.

Para graficar la problemática señalada anteriormente, a continuación se ilustra junto a sus posibles causas y efectos a través de la metodología del árbol de problemas:



Tal como se ilustra en el árbol de problemas, el problema detectado apunta principalmente a que **“A nivel institucional no se dispone de una organización para gestionar el Programa Educativo, de tal forma de garantizar un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje”**, es decir, el Jardín Infantil Santa María no cuenta con una organización institucionalizada que permita conjugar las condiciones del contexto local, con las exigencias de cumplimiento de estándares de la Red a cual pertenece, lo que está afectando actualmente sus resultados en términos pedagógicos, generando efectos que se señalan más adelante.

Una de las causas detectadas es que **falta una visión institucional que equilibre las tensiones entre los estándares corporativos y las necesidades locales**, en este sentido, la caracterización del contexto tratado

habla de una fuerte presencia de una cultura a nivel de Red de cumplimiento de estándares y de rendiciones de cuenta a través de la aplicación de Auditorías lo que, sin embargo, no ha traído necesariamente buenos resultados en las mediciones en relación a el quehacer educativo, lo que se demuestra en la Auditoria Pedagógica detallada en el capítulo de caracterización del contexto. Lo anterior, visibiliza una probable tensión entre las condiciones locales del Jardín Infantil Santa María y las exigencias de la Red a la cual pertenece. Por otro lado, los resultados de los instrumentos aplicados al equipo muestran que, si bien, hay exigencia de cumplimiento de estándares y de rendición de cuentas, las capacitaciones no son suficientes y tampoco tienen una organización local que les permita internalizar estos lineamientos de modo de reflejarlos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. En consecuencia, a nivel corporativo hay una fuerte exigencia de cumplimiento con el fin de alinear a todos los Centros de la Red, sin generar necesariamente las condiciones para poder desarrollar e internalizar los estándares pedidos. En consecuencia, se deduce que dichas tensiones no son necesariamente una problemática a nivel corporativo, entonces no existen lineamientos que permitan conjugar la dinámica de la realidad local con los estándares exigidos faltando un equilibrio entre los componentes técnicos corporativos y los políticos propios de cada Centro Educativo.

Cabe destacar que, en términos de planificación, interacciones pedagógicas y evaluación, no sólo el Jardín Infantil evaluado presenta bajos resultados sino todos los de la Zona Geográfica a la que pertenece.

Otra causal se relaciona con **falta de un foco instruccional desde el Liderazgo del Centro Educativo**, ya que el cumplimiento a nivel de Red entrega igual importancia a las áreas de Seguridad Infantil, Educación y Servicio a la familia lo que probablemente genera que el foco en el proceso de enseñanza-aprendizaje no se logre, por las múltiples tareas y exigencias en cada una de las áreas de gestión, centradas en la figura de la Directora.

Otra de las posibles causas podría ser la **deficiente administración del tiempo para capacitar y articular el equipo docente en temas pedagógicos**. Ampliando más esta causa, tal como se mencionó en la contextualización de la realidad descrita, las educadoras de párvulos no cuentan con tiempos explícitos para Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje y por otro, sólo una vez al mes se da la posibilidad de contar con una Reunión Técnica en donde se permite el trabajo de temas formativos y reflexivos pero que, sin embargo, no son suficientes según la percepción del equipo. En consecuencia, las instancias que posibiliten la articulación del equipo y el trabajo de una visión compartida, son escasas y además percibidas como insuficientes por las educadoras del Centro.

En relación a los principales efectos producidos por el problema, uno de ellos es que **se produce una baja alineación pedagógica del equipo docente**. Tal como lo demuestra la encuesta aplicada, en el Jardín Infantil Santa María no existen instancias formales ni constantes para alinear al equipo; estas son escasas y la

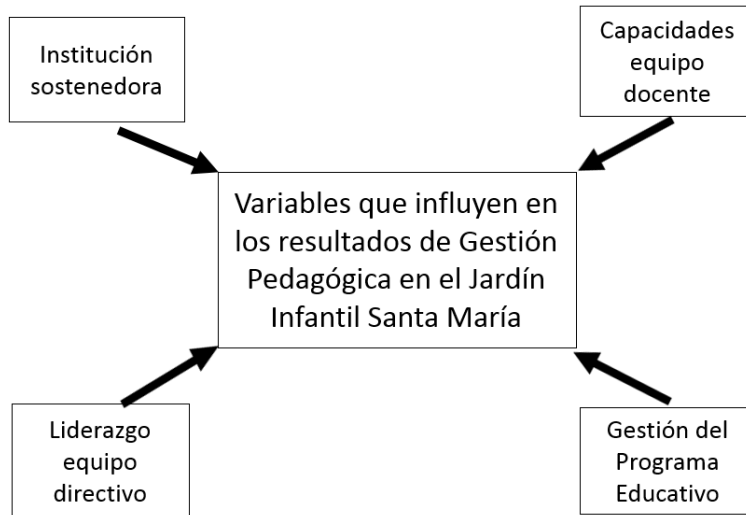
implementación se realiza principalmente a través de manuales que se entregan al equipo por escrito, los cuales no son incorporados en su totalidad, por la misma causa nombrada anteriormente, de no tener el tiempo suficiente para profundizar en los contenidos requeridos.

Un segundo efecto tiene que ver con la **Implementación deficiente del Programa Educativo**, el cual queda demostrado en los bajos resultados de la Auditoría Pedagógica analizada en la contextualización de este caso. Además de lo anterior, no sólo hay presencia de datos duros, sino además una percepción del equipo de no contar con el conocimiento en profundidad de este Programa y de no contar tampoco con las instancias para poder aprehenderlo.

Otro de los efectos levantados en relación a este problema **es la falta de un ciclo de mejora continua** en la gestión pedagógica, ya que por una parte hay una fuerte planificación de los lineamientos a seguir, con sus respectivas acciones estandarizadas y su forma de controlar avances a través de auditorías, sin embargo, los datos de estas evaluaciones no son utilizados para mejorar ni retroalimentar, sólo para medir cumplimiento de estándares.

Finalmente, el efecto probablemente más importante es que **niños y niñas viven experiencias de aprendizaje poco enriquecidas**. En este sentido, el mismo equipo manifiesta como práctica irregular en la encuesta aplicada el que no existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los niños”. Además, tal como lo demuestran las Auditorías Pedagógicas analizadas en el capítulo de caracterización del contexto, los temas relacionados a planificaciones e interacciones aparecen como unos de los más bajos, dentro de los componentes auditados lo cual tiene relación directa con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

A raíz del análisis anterior a continuación, se mencionarán y explicarán las variables que se visibilizaron gracias al levantamiento de antecedentes realizado en capítulos anteriores. Dichas variables son las siguientes:



Institución sostenedora: Como ya se ha descrito, la red a la cual pertenece el Jardín Infantil Santa María tiene una marcada política de estándares construidos y entregados a cada uno de sus Centros, que se deben cumplir más allá de las condiciones y cultura organizacional que tengan, por otro lado, dichos estándares se miden constantemente a través de Auditorías desde el nivel corporativo cuyo objetivo es levantar información de cumplimientos, sin entregar retroalimentación de la recopilación de datos obtenidos, es decir, la institución entrega lineamientos generales, estrategias estandarizadas y seguimiento a través de mediciones externas, pero sin trabajar el uso de datos para la mejora de sus Centros Educativos. Por otro lado, no existe tampoco una estrategia que explicita las condiciones que permitan el trabajo, análisis y reflexión de temas pedagógicos al interior de los equipos que componen cada uno de sus Centros Educativos. En definitiva, en la institución analizada se producen constantes tensiones entre las demandas corporativas y las necesidades locales de tal forma de implementar correctamente el Programa Educativo propuesto y de desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje que traiga buenos resultados. Finalmente se puede deducir que a nivel organizacional la institución está pasando por un proceso con fuerte acento en la estandarización, de modo de alinear sus 49 Centros Educativos, resguardando la calidad y el sello institucional, al margen de los contextos locales.

Liderazgo equipo directivo: En los antecedentes teóricos se mencionó que una de las variables esenciales dentro de una organización educativa es el Liderazgo que se ejerce en ella. En la red de salas cunas y jardines a la cual pertenece la institución Santa María, el liderazgo tiene múltiples focos y tareas concentradas en la figura de la Directora, lo que no permitiría focalizar su gestión y liderazgo en los temas pedagógicos. Al tener

exigencias de todas las áreas del modelo de calidad de la Red de Jardines Infantiles, el área educativa se ve tensionada, dejando de ser prioritaria o central a nivel estratégico.

Gestión del Programa Educativo: No existe un diseño que se ajuste a las necesidades locales de la organización, que permita definir metas, estrategias, acciones y un seguimiento del proceso de enseñanza-aprendizaje, que pueda generar buenos resultados pedagógicos y, en definitiva, una mejora de aprendizajes en los niños y niñas de la institución. Tal como ya se ha señalado, no existe sistematicidad en este proceso, ya que las prácticas no son regulares y por tanto al no estar institucionalizadas en la cultura del Centro Educativo en cuestión, producen un impacto negativo en los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje.

Capacidades equipo docente: Las educadoras de la institución analizada carecen de capacitaciones y formación permanente y sistemática en relación al Programa Educativo, así como también de instancias de aprendizaje y reflexión a nivel local para mejorar sus prácticas. Finalmente, no cuentan con acompañamiento ni retroalimentación sistemática de su quehacer pedagógico en la sala de clases. En consecuencia, no han desarrollado las capacidades que requiere la ejecución del Programa que propone la red de jardines infantiles en la que se desempeñan, obteniendo bajos resultados en las mediciones en las cuáles son sometidas.

## 6.2. Propuesta de recomendaciones generales en la gestión pedagógica.

En este apartado, se dará respuesta al cumplimiento del segundo objetivo específico: “Proponer recomendaciones generales e iniciales para la mejora de la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje en el Jardín Infantil Santa María, que permitan el desarrollo paulatino de una cultura cuyo foco es el ámbito pedagógico”

Cabe destacar que la propuesta de lineamientos se plantean como estrategias generales, considerando que desde lo corporativo se da un marcado encuadre de estándares, lo cual no busca cambiarse, pero sí abrir un camino que permita mejorar prácticas pedagógicas a nivel local que complementen y den sentido a los lineamientos que están tecnificados hasta ahora.

- Diseño e implementación de un Plan de mejoramiento (PME), que permita trabajar de manera sistemática un proceso de mejora continua, estableciendo un mapa de ruta para la institución: El Plan de Mejoramiento Educativo es un instrumento que brinda la posibilidad real de centrar y ordenar, de manera articulada e intencionada, las distintas acciones que el establecimiento educacional implementa

para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, en función de metas desafiantes y posibles de alcanzar en un tiempo establecido. Es decir, la idea central es incorporar los estándares existentes, adaptados a tiempos, estrategias e indicadores que sean posibles de abordar por la institución según sus posibilidades y condiciones reales, que permitan establecer un ciclo de mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Plan de supervisión y acompañamiento al proceso de enseñanza – aprendizaje: Se propone la elaboración de un plan que considere las condiciones locales del Jardín Infantil Santa María, para mejorar la gestión que impacta el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este plan tendría como foco al “equipo docente”, ya que múltiples investigaciones manifiestan que quienes producen un efecto mayor y directo sobre el aprendizaje son precisamente los profesores, en este caso las Educadoras de Párvulos de la Institución e cuestión. Hallinger y Heck sitúan al liderazgo del director como el segundo factor después de la instrucción en el aula que más contribuiría a los logros de aprendizaje en los estudiantes (1996), lo que significa que las dinámicas de influencia de este nivel pueden ser claves para la productividad y el desarrollo educacional.

En relación al tema, Elmore, R. plantea que “El cambio en los conocimientos y las habilidades que los profesores incorporan en sus prácticas, el tipo de contenido al cual tienen acceso los alumnos y el rol que ellos juegan en su propio aprendizaje, son los elementos que determinan lo que aprenderán los estudiantes y lo que serán capaces de hacer” (Elmore, R. 2010). El mismo autor manifiesta que La influencia de los directivos sobre la calidad y eficacia de los aprendizajes en el aula está determinada, no por sus prácticas de liderazgo, sino por la forma en que éstas afectan el conocimiento y las habilidades de los profesores, el nivel de trabajo en las aulas y el nivel de aprendizaje activo de los alumnos.

Por otro lado, en el documento “Orientaciones técnicas para equipos directivos” de educación pre escolar, se plantea que en los roles de gestión curricular, el Equipo Directivo debe poner énfasis en al menos dos aspectos: el trabajo en el aula, mediante la estrategia de observación y retroalimentación, y la gestión de jornadas o instancias de reflexión entre los docentes del establecimiento, donde se comparten experiencias pedagógicas, a fin de aprender sobre las prácticas de otros docentes (MINEDUC, 2012).

Continuando con la idea anterior, muchas investigaciones manifiestan que es fundamental que los equipos directivos ofrezcan un acompañamiento sostenido en el tiempo a los docentes. Los programas exitosos que transforman las escuelas no son eventos separados del día-a-día del desempeño

profesional. Un compromiso con el aprendizaje continuo es parte constitutiva del desempeño profesional cotidiano. “La adopción de innovaciones incluye una capacitación inicial, junto con seguimiento y apoyo en los esfuerzos de los profesores por llevar a sus aulas las nuevas prácticas y contenidos. Este apoyo se puede recibir a través de la retroalimentación, la indagación y reflexión individual, así como la reflexión y análisis en comunidades de práctica. A los profesores se les otorga suficiente tiempo para pensar, probar y evaluar las nuevas prácticas e ideas”. (Montecinos, C. 2003). Finalmente, los resultados de distintas investigaciones indican que en las organizaciones en que se perciben prácticas de liderazgo instruccional en la dirección escolar, es posible esperar logros académicos superiores, y mayores expectativas respecto los resultados de aprendizaje por parte de los profesores y directivos. (Volante, 2008).

- Trabajar por una comunidad docente: Un lineamiento clave será establecer instancias que permitan desarrollar en el equipo docente habilidades de reflexión, colaboración y autoaprendizaje en relación al ámbito pedagógico. Para esto se deben instalar sistemática y periódicamente reuniones centradas exclusivamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de tal forma de institucionalizar paulatinamente un lenguaje y visión común que se encuadre en el Programa Educativo que se propone a nivel corporativo, haciéndolo más significativo y propio de la cultura local del Centro y no impuesto o ajeno como se visualiza actualmente, en donde el trabajo se focaliza en el cumplimiento más que en la profundización o entendimiento de los estándares exigidos. Debido a que la organización de los tiempos del equipo coinciden al 100% con la permanencia de los niños en la institución, se propone establecer jornadas dentro de la rutina, en donde las educadoras puedan salir de sus clases a estas instancias de forma periódica, organizado al equipo de técnicos para trabajar con los niños en estos momentos. “Las escuelas que se constituyen como comunidades profesionales de aprendizaje promueven la autoevaluación y la utilización de datos para evaluar los procesos de la escuela, permitiendo la reflexión y la introducción de cambios, y a la vez generan oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los maestros (Stroll, 2006 en Bellei C., Morawetz L., Valenzuela J., Vanni X.,2015).
- Entrega de una propuesta de implementación de un Ciclo de Mejora Continua para la mejora pedagógica, al área de Educación de la Red: Una cuarta estrategia es intentar influir desde la realidad local hacia el nivel macro, es decir, partir por realizar una propuesta de lineamientos de Gestión Pedagógica al área de expertos en Educación de la Red a la que pertenece el Jardín Infantil Santa María para que las, evalúen y exista la posibilidad de que las estudien para poder extenderla hacia más centros



de la Red. Este ciclo incorporaría al sistema actual, la retroalimentación de los datos levantados en las Auditorías Pedagógicas, para realizar mejoras que impacten en la mejora de la gestión programa educativo, otorgando mayor valor al proceso que hoy tiene como único objetivo la medición de cumplimiento de estándares.

## 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A partir del análisis del caso estudiado, se puede reflexionar que bajo cada problemática, sea esta visible o no para la institución, se puede encontrar un entramado de múltiples variables y/o causas que se generan desde las dinámicas naturales de los contextos institucionales y de las características de los equipos educativos. Este caso particular no fue la excepción, ya que al profundizar desde los distintos instrumentos y fuentes, se pudo levantar información relevante que no necesariamente estaba visible o consciente para poder ser trabajada en pro de la gestión pedagógica de la sala cuna y jardín infantil en cuestión.

Analizando la historia de la Red a la cual pertenece el Jardín Infantil Santa María, es posible comprender que las decisiones institucionales apostaron en un comienzo por uniformar y estandarizar a sus Centros Educativos, sobre todo, a partir de la necesidad de generar un sello distintivo del resto de Salas Cunas y Jardines infantiles privados del país. Por otra parte, tal como se mencionó en los antecedentes del contexto, los primeros años de esta Red no fueron fáciles, desde el punto de vista de que la compra múltiples de jardines particulares y la nueva culturización de cada centro provocaron diversos problemas de rotación de personal y de servicio con las familias a las cuales se atendía. Por lo tanto, la política de estandarización en pro de la calidad y sello propio de la Red, es entendible dentro de los procesos institucionales que se vivieron. Sin embargo, desde esta perspectiva, se puede concluir también que a la hora de implementar lineamientos, será fundamental la conjugación de los elementos tanto técnicos como políticos que permitan un trabajo fluido de los objetivos de un centro educativo, considerando posibles problemáticas de resistencia al cambio o a la innovación, que según los antecedentes teóricos revisados, siempre se generarán, de no tener un correcto manejo de los elementos culturales y comunicacionales de cada institución; en otras palabras, será imprescindible el manejo de una agenda que planifique estratégicamente la incorporación de los equipos educativos, que finalmente son quienes influirán directamente en los aprendizajes de los niños y niñas de la institución. Considerar las características del contexto será clave a la hora de implementar o proponer lineamientos para la mejora, en conjunto con la cultura propia de cada organización, en síntesis, la implementación de estándares es parte importante de la gestión, sin embargo, un elemento que se pudo levantar a través de este proyecto es la importancia de la profundización de estos encontrando su sentido de existencia y a la vez, la apropiación significativa desde el cuerpo docente, más que una simple implementación sin al menos un entendimiento previo.

Desde el líder de la institución educativa, será fundamental el trabajo de las tensiones entre la dimensión corporativa y el propio centro educativo, con la finalidad de trabajar los estándares y mediciones propuestas, generando una visión compartida en el equipo docente, que permita aterrizar de forma

significativa y reflexiva la calidad propuesta en el proceso de enseñanza aprendizaje que ocurre en cada sala de clases. Un elemento esencial entonces, será visibilizar y validar las problemáticas con el equipo docente, ya que muchas veces éstas son vistas sólo desde los equipos directivos, lo que podría implicar que a la hora de intentar implementar un cambio, se pudieran generar resistencias, al no haber visualizado la dimensión política de las brechas a trabajar.

El equipo docente será fundamental a la hora de materializar cambios, ya que éstos son quienes están de cara a los estudiantes implementados cambios en el proceso de enseñanza aprendizaje. Es por esta razón, que será de suma importancia que él o los líderes, tal como ya se ha mencionado, tengan como foco el desarrollo de capacidades de sus equipos quienes trabajarán por procesos de calidad y buenos resultados directamente en la sala de clase.

Como señala la bibliografía, la gestión pedagógica es un elemento crítico a la hora de hablar de un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad, es por esta razón que será en un futuro próximo será fundamental la implementación de un plan claro y consistente que evidencie que dicha gestión se lleve a cabo de manera sistemática, produciendo mejora continua y verdadero impacto en los niños y niñas de la institución, logrando así institucionalizarse de forma progresiva en el Jardín Infantil Santa María. Cabe destacar que actualmente y por primera vez, la Institución analizada se encuentra en un proceso de revisión de causales de los bajos resultados en el área pedagógica, debido a que es una problemática extendida en toda la red de salas cunas y jardines infantiles, dando cuenta que este análisis de caso nace de inquietudes reales, que no habían sido indagadas formalmente por la organización para gestionar la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.

Otro elemento adicional que podría estar tensionando a nivel macro la gestión pedagógica es que a nivel de Modelo de Calidad de Gestión de la Educación Parvularia, nos encontramos con elementos muy similares al Modelo aplicado en Educación Básica y Media, sin embargo, en educación pre escolar se añade “Protección y cuidado”, lo cual implica que por desarrollo y nivel de autonomía de los niños, los aspectos asistenciales de una rutina diaria se deben profesionalizar y gestionar, lo que podría eventualmente restar importancia a lo pedagógico, perdiendo este aspecto el protagonismo que tiene en otros niveles de la educación formal. En este sentido, el Jardín Infantil Santa María no es la excepción, ya que lo educativo se equipara en tareas al trabajo con la familia y a los protocolos de seguridad y cuidado con los niños.

Desde el punto de vista metodológico, hubiese sido interesante un análisis de datos de las mediciones internas de las institución, no sólo en comparación con la Zona Geográfica en la que se encuentra, sino también con resultados generales de la red de jardines, lo que podría haber levantado causas de primer nivel en relación a la problemática analizada, validando además la importancia de su levantamiento.

Finalmente, se haría interesante indagar en variables de mejoramiento continuo sostenibles en el tiempo que permitieran el desarrollo de un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad permanente. Muchas veces las intenciones y diagnósticos permiten el levantamiento de información, sin embargo, el que los diseños propuestos sean sustentables y sean capaces de mejorar resultados a través del tiempo, es un desafío cultural por el que el liderazgo educacional debe trabajar en el largo plazo.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo I. (2007) Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa). Instituto Internacional de planeación de la educación UNESCO. Buenos Aires, Argentina.
- Bellei C., Morawetz L., Valenzuela J., Vanni X. (2015) Nadie dijo que era fácil. Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después. LOM. Santiago de Chile.
- Hallinger P., Heck R. (2010) Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning.
- Bolívar A. (2009) Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 7, Número 1
- Bolívar A. (1996) Cultura escolar y cambio curricular. Granada: España.
- ISLLC (2008) Educational leadership policy standards. CCSSO. Washington D.C.
- Elmore, R (2010) "Mejorando la escuela desde la sala de clases". Serie Liderazgo Educativo. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Lavín S., Del Solar S., Padilla A. (1997) El proyecto educativo institucional como herramienta de construcción de identidad guía metodológica para los centros educativos. Santiago de Chile.
- Le fort J. (2010). El árbol de problemas como técnica de análisis. Chile, Santiago.
- Leithwood, K. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación Fundación Chile., Santiago, Chile.
- JUNJI (2013) Guía de autoevaluación de jardines clásicos, VTF y particulares. Santiago de Chile.
- MINEDUC (s.f) Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. Santiago de Chile.
- MINEDUC (2014) Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Santiago, Chile.
- MINEDUC (2012) Orientaciones técnicas para equipos directivos. Santiago de Chile.
- MINEDUC (2012) Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. Santiago de Chile.
- MINEDUC (2005) Marco para la Buena dirección. Santiago, Chile.
- MINEDUC (2002) Bases curriculares de la Educación Parvularia. Santiago, Chile.
- Murillo, F.J. (2002). La "Mejora de la Escuela": concepto y caracterización. En F.J. Murillo y M. Muñoz-Repiso (Coords.), La mejora de la escuela: un cambio de mirada. Barcelona: Octaedro.
- Murillo, F.J (s.f). Estudio de casos. Universidad Autónoma de Madrid.

- Montecinos, C. (2003). Desarrollo profesional docente y Aprendizaje colectivo. *Psicoperspectivas* (2) 105 – 128.
- Ritchey F (2002). *Estadística para las ciencias sociales*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Robinson, V. & Timperely, H. (2007) *The leadership of the improvement of teaching and learning: Lessons from initiatives with positive outcomes for students*. University of Auckland. Nueva Zelanda.
- Vargas, I. (2011). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior Programa de Autoevaluación Académica Universidad Estatal a Distancia ISSN 1659-4703*. Costa Rica
- Volante (2012). Liderazgo Instruccional y logro académico en educación secundaria en Chile. En Weinstein y Muñoz (Eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (pp. 349-367)
- Volante, P (2008) Influencia de la dirección escolar en logros académicos.
- Volante, P. Nussbaum M. (2002) Cuatro principios de acción en gestión educacional. *Revista Ingeniería de sistemas*. Vol XVI.

## 9. ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta Gestión Pedagógica.

INDICADORES GESTIÓN DE PROCESOS EDUCATIVOS		Se desconoce el tema (1)	No hay Práctica (2)	Práctica irregular (3)	Práctica regular (4)	Práctica efectiva (5)
<b>Planificación Curricular:</b> Describe cómo la planificación organiza y coordina el trabajo Pedagógico cotidiano, considerando el desarrollo de niños y niñas y sus diferencias individuales.	Existe articulación de las planificaciones pedagógicas con la dimensión curricular del Proyecto Educativo.					
	Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los niños(as).					
	Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.					
	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.					
	Existen prácticas para asegurar que el tiempo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los niños(as) y en función de los diseños de enseñanza.					
	Existen prácticas para asegurar que el espacio educativo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los niños(as) y en función de los diseños de enseñanza.					
<b>Prácticas educativas y ambientes positivos</b> Describe cómo las prácticas educativas	El equipo educativo ejerce un rol mediador en las prácticas educativas.					

<p>promueven interacciones afectivas, sociales y cognitivas basadas en el respeto y el afecto, siendo el niño y la niña protagonistas de su propio aprendizaje, a través del rol mediador y facilitador del equipo pedagógico.</p>	<p>El equipo educativo promueve aprendizajes significativos y desafiantes para niños y niñas.</p>					
	<p>El equipo educativo incentiva el aprendizaje de niños y niñas considerando sus diferencias individuales.</p>					
	<p>Se asegura el uso adecuado del material educativo, en función del nivel de desarrollo y los propios intereses de niños y niñas.</p>					
	<p>El equipo educativo promueve el protagonismo de niños y niñas en las prácticas educativas.</p>					
<p><b>Evaluación de la implementación curricular</b></p>	<p>Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educacionales.</p>					
	<p>Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.</p>					
	<p>Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.</p>					



**Anexo 2: Resultados Encuesta Gestión Pedagógica.**

Ámbito	Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	Promedio	%	
<b>Planificación Curricular</b>	Existe articulación de las planificaciones pedagógicas con la dimensión curricular del Proyecto Educativo.	1	2	2	3	3	1	2	40	
	Existen prácticas para asegurar que las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes son pertinentes y coherentes a las necesidades de los niños(as).	2	2	2	1	2	2	1,83	36,6	
	Existen prácticas que aseguran la coherencia entre los procedimientos de evaluación de los aprendizajes y las estrategias de enseñanza diseñadas por los docentes.	3	3	2	3	2	3	2,67	53,4	
	Existen prácticas para recoger información sobre la implementación de los diseños de enseñanza en el aula.	2	2	2	2	2	2	2	40	
	Existen prácticas para asegurar que el tiempo se organiza de acuerdo a las necesidades de los aprendizajes de los niños(as) y en función de los diseños de enseñanza.	3	3	3	3	3	3	3	60	
	<b>Promedio ámbito</b>								<b>2,3</b>	<b>46</b>
	<b>Prácticas Educativas</b>	El equipo educativo promueve aprendizajes significativos y desafiantes para niños y niñas.	3	3	3	4	4	3	3,33	66
El equipo educativo incentiva el aprendizaje de niños y niñas considerando sus diferencias individuales.		4	4	4	4	3	3	3,67	73,4	
Se asegura el uso adecuado del material educativo, en función del nivel de desarrollo y los propios intereses de niños y niñas.		3	3	3	3	4	4	3,33	66	

	El equipo educativo promueve el protagonismo de niños y niñas en las prácticas educativas	4	4	4	4	4	2	3,67	73,4
	<b>Promedio ámbito</b>							<b>3,5</b>	70
<b>Evaluación implementación curricular</b>	Existen prácticas para evaluar la cobertura curricular lograda en los distintos niveles educativos.	2	3	2	2	2	2	2,17	43,4
	Existen prácticas para evaluar los logros de aprendizaje en los distintos ciclos y/o subciclos, establecidos en el Marco Curricular.	4	4	4	4	4	4	4	80
	Existen prácticas que aseguran instancias de reflexión sobre la implementación curricular para realizar los ajustes necesarios.	2	2	2	2	2	2	2	40
	<b>Promedio ámbito</b>							<b>2,72</b>	54,4

**Anexo 3: Cuestionario de percepción de prácticas pedagógicas.**

<b>PREGUNTAS/AFIRMACIONES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Conoces en profundidad el Programa Educativo de esta Red de Salas Cunas y Jardines Infantiles?		
¿Consideras que el equipo docente de tu Centro maneja el Programa Educativo?		
¿Las capacitaciones del Programa Educativo a nivel de Red te han servido para aprenderlo?		
¿En tu Centro hay instancias suficientes de capacitación/reflexión del Programa Educativo?		
¿Crees que las Auditorías Pedagógicas son de utilidad para mejorar resultados de tu Centro?		
¿Recibes retroalimentación y acompañamiento de tu rol de manera sistemática de parte de tu jefe directo?		
¿Crees que la retroalimentación de tu jefe directo impacta en la mejora de tus prácticas pedagógicas?		
¿Consideras suficiente el tiempo disponible para planificar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje?		
¿Crees que en tu sala de clases los niños y niñas tienen aprendizajes significativos?		
¿Crees que el equipo docente tiene una visión compartida del proceso de enseñanza-aprendizaje?		

**Anexo 4: Resultados Cuestionario percepción pedagógica.**

<b>PREGUNTAS/AFIRMACIONES</b>	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>TOTAL SI</b>	<b>TOTAL NO</b>
¿Conoces en profundidad el Programa Educativo de esta Red de Salas Cunas y Jardines Infantiles?	no	no	si	si	no	2	3
¿Consideras que el equipo docente de tu Centro maneja el Programa Educativo?	no	no	no	no	si	1	4
¿Las capacitaciones del Programa Educativo a nivel de Red te han servido para aprenderlo?	no	no	no	no	no	0	5
¿En tu Centro hay instancias suficientes de capacitación/reflexión del Programa Educativo?	si	no	no	no	no	1	4
¿Crees que las Auditorías Pedagógicas son de utilidad para mejorar resultados de tu Centro?	no	si	si	no	no	2	3
¿Recibes retroalimentación y acompañamiento de tu rol de manera sistemática de parte de tu jefe directo?	no	no	si	si	no	2	3
¿Crees que la retroalimentación de tu jefe directo impacta en la mejora de tus prácticas pedagógicas?	si	si	si	no	no	3	2
¿Consideras suficiente el tiempo disponible para planificar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje?	no	no	no	no	no	0	5
¿Crees que en tu sala de clases los niños y niñas tienen aprendizajes significativos?	si	no	si	si	no	3	2
¿Crees que el equipo docente tiene una visión compartida del proceso de enseñanza-aprendizaje?	no	no	no	no	si	1	4

## **Anexo 5: Entrevista estructurada.**

- *¿Consideras que el equipo docente de tu Centro maneja el Programa Educativo?*
- *¿Las capacitaciones del Programa Educativo a nivel de Red te han servido para aprenderlo?*
- *¿En tu Centro hay instancias suficientes de capacitación/reflexión del Programa Educativo?*
- *¿Crees que las Auditorías Pedagógicas son de utilidad para mejorar resultados de tu Centro?*
- *¿Consideras suficiente el tiempo disponible para planificar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje?*

## **Anexo 6: Resultados entrevista estructurada.**

*¿Consideras que el equipo docente de tu Centro maneja el Programa Educativo?*

- *Entrevistada 1:* De a poco lo hemos ido aprendiendo... más que nada en la práctica.
- *Entrevistada 2:* No todas, las que tienen más experiencia e manejan más porque como es distinto a lo que nos enseñan en la Universidad, se va aprendiendo en el tiempo.
- *Entrevistada 3:* Si pero no todas al mismo nivel, porque se aprende haciendo.

*¿Las capacitaciones del Programa Educativo a nivel de Red te han servido para aprenderlo?*

- *Entrevistada 1:* Son buenas pero he tenido una nomás cuando entré hace tres años, lo demás ha sido pura práctica.
- *Entrevistada 2:* Sí, una aprende mucho, son súper didácticas. Se hace pocas, deberían ser más.
- *Entrevistada 3:* Si me han servido, porque cuando la tuve pude aclarar muchas cosas que antes no sabía cómo hacer bien.

*¿En tu Centro hay instancias suficientes de capacitación/reflexión del Programa Educativo?*

- *Entrevistada 1:* Nos juntamos una vez al mes pero no necesariamente del Programa Educativo, a veces las reuniones son de Seguridad, de los protocolos, de muchas cosas que tenemos que cumplir...
- *Entrevistada 2:* No porque la mayoría de las veces no tenemos tiempo.
- *Entrevistada 3:* Tenemos pero se hacen pocas porque no solamente tenemos tareas de Educación, por ejemplo, Seguridad y Servicio también nos quitan mucho tiempo.

*¿Crees que las Auditorías Pedagógicas son de utilidad para mejorar resultados de tu Centro?*

- *Entrevistada 1:* No siempre porque la mayoría de las veces no nos dan los resultados, sirve para medirnos pero como no nos dan información en detalle, no siempre sabemos cómo estamos...
- *Entrevistada 2:* No porque rara vez de Educación nos dan los resultados...
- *Entrevistada 3:* En el momento que nos auditan si porque trabajamos para que nos vaya bien, pero al final no sabemos cómo nos va, o a veces nos dicen pero de forma muy general...

*¿Consideras suficiente el tiempo disponible para planificar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje?*

- *Entrevistada 1:* Tenemos unas horas en que salimos o yo al menos, salgo a planificar pero como ejemplo, si falta alguna compañera, faltan las manos y yo prefiero no dejar a los niños solos, así que planifico en mi casa la mayoría de las veces.
- *Entrevistada 2:* A pesar de que tenemos un tiempo no siempre podemos salir, según la contingencia de la sala, pero al final igual alcanzo casi siempre.
- *Entrevistada 3:* No siempre porque el día acá se pasa muy rápido, quizás me debería organizar mejor pero siempre tengo poco tiempo, sobre todo para evaluar...