



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE POSTGRADO

**LIDERAZGO EDUCATIVO EJERCIDO POR DIRECTORAS DE JARDINES
INFANTILES PÚBLICOS DE CHILE**

**Proyecto de Magíster presentado a la Facultad de Educación de la
Pontificia Universidad Católica de Chile
para optar al grado de Magíster en Educación
mención Dirección y Liderazgo escolar**

Estudios de Postgrado financiados por CONICYT – PCHA
Magíster Nacional 2015

POR: CLAUDIA PASTÉN VEGA
PROFESOR GUÍA: MAXIMILIANO HURTADO BOTTERO

**Enero, 2017
Santiago, Chile**

© 2017, Claudia Pastén Vega.

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

Dedicatoria

A Dios y a mis ángeles, por haberme permitido llegar hasta aquí. Por darme fuerzas para continuar cuando más lo necesité.

A Mi familia: Diego y Renata, quienes me acompañaron en todo momento para lograr mis sueños, por su amor infinito y por ser la luz que guía mis pasos.

A mi madre, quien me enseñó a ser perseverante y luchadora, por su inmenso apoyo, amor y sabios consejos.

Agradecimientos

A CONICYT, que financió mis estudios durante todo el proceso.

A mis compañeros: Victoria, Claudio, Daniela y Karina, con quienes pasé momentos increíbles de risas y aprendizajes. Fueron un apoyo primordial en mi estadía académica por la UC.

A mis profesores, de quienes aprendí de sus experiencias y conocimientos, con quienes compartí mis ideas y disfruté cada una de sus cátedras.

A ambas Directoras estudiadas, quienes accedieron a ser observadas y con mucha paciencia mostraron su trabajo.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Matrícula total de Instituciones de Educación Parvularia.....	31
Tabla 4.1. Pauta de preguntas de entrevista.....	46
Tabla 4.2. Bitácora de registro shadowing.....	49
Tabla 4.3. Ejes temáticos y números de preguntas de cuestionario.....	51
Tabla 4.4. Escala Likert.....	51
Tabla 4.5. Participantes.	54
Tabla 4.6. Plan de análisis.	59
Tabla 5.1. Prácticas Shadowing dimensión 1.	87
Tabla 5.2. Prácticas Shadowing dimensión 2.	89
Tabla 5.3. Prácticas Shadowing dimensión 3.	90
Tabla 5.4. Prácticas Shadowing dimensión 4.	92
Tabla 5.5. Prácticas Shadowing dimensión 5.	93
Tabla 5.6. Análisis de alfa de Cronbach.....	96
Tabla 5.7. Años de experiencia en el Jardín infantil.	97
Tabla 5.8. Estadísticos descriptivos Metas y expectativas_Total.....	100
Tabla 5.9. Variable Metas y expectativas recodificada.	100
Tabla 5.10. Tabla personalizada por dependencia / Metas y expectativas recodificadas.	101
Tabla 5.11. Estadísticos descriptivos Recursos_Total.....	102
Tabla 5.12. Variable Recursos recodificada.	102
Tabla 5.13. Tabla personalizada por dependencia / Obtención de recursos recodificadas.	103
Tabla 5.14. Estadísticos descriptivos Planificación y evaluación_Total.....	103
Tabla 5.15. Variable Planificación y evaluación recodificada.	104
Tabla 5.16. Tabla personalizada por dependencia / Planificación y evaluación recodificadas.	104
Tabla 5.17. Estadísticos descriptivos Desarrollo del equipo_Total.....	105

Tabla 5.18. Variable Desarrollo del equipo recodificada.	105
Tabla 5.19. Tabla personalizada por dependencia / Desarrollo del equipo recodificadas.	106
Tabla 5.20. Estadísticos descriptivos Ambiente_Total.	106
Tabla 5.21. Variable Ambiente recodificada.	107
Tabla 5.22. Tabla personalizada por dependencia/Ambiente recodificadas...	107

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 4.1. Triangulación de datos.....	45
Ilustración 5.1. Gráfico Percepciones generales del Equipo educativo sobre Lid. Directoras.....	98
Ilustración 5.2. Gráfico percepciones del Equipo: Establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje.....	108
Ilustración 5.3. Gráfico percepciones del Equipo: Asignación y obtención de recursos de manera estratégica.....	109
Ilustración 5.4. Gráfico percepciones del Equipo: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.....	111
Ilustración 5.5. Gráfico percepciones del Equipo: Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo docente.....	113
Ilustración 5.6. Gráfico percepciones del Equipo: Aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo.....	115
Ilustración 6.1. Resultados de la investigación.....	118

RESUMEN

La presente investigación es un estudio de caso múltiple centrado en el análisis de las prácticas comunes de liderazgo educativo ejercidas por dos Directores de Jardines infantiles públicos de Chile, pertenecientes a JUNJI e INTEGRA. Para el desarrollo del estudio, de carácter exploratorio, se utilizaron diversas técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, para recoger información: entrevistas semi-estructuradas, shadowing y cuestionario. Entre los resultados se presentan prácticas comunes referidas al establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje, dotación de recursos estratégicos, planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo. Se concluye que las dimensiones más desarrolladas son promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente, y aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo para el aprendizaje. Asimismo, se evidencia la necesidad de formación especializada en el tema a Directoras.

Palabras claves: Liderazgo educativo, Liderazgo en Educación parvularia, Prácticas de liderazgo en la primera infancia.

ABSTRACT

This research is a multiple case study focused on the analysis of the common practices of educational leadership exercised by two Directors of public nurseries in Chile, belonging to JUNJI and INTEGRA. For the development of the exploratory study, several techniques, both quantitative and qualitative, were used to collect information: semi-structured interviews, shadowing and questionnaire. The results include common practices related to setting learning goals and expectations, strategic resource endowment, planning, coordination and evaluation of teaching and curriculum. It is concluded that the most developed dimensions are promotion and participation in learning and teaching development, and assurance of an orderly and supportive environment for learning. Likewise, there is evidence of the need for specialized training in the subject for Directors.

TABLA DE CONTENIDO

<i>Dedicatoria</i>	3
<i>Agradecimientos</i>	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	8
TABLA DE CONTENIDO	9
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS.....	15
1.1. Importancia de la Educación Parvularia	15
1.2. Educación Parvularia y Liderazgo	19
1.3. ¿Qué entenderemos por Liderazgo?.....	21
1.4. Liderazgo Educativo (pedagógico-curricular-instruccional).....	22
1.5. ¿Cuáles son las dimensiones de un liderazgo educativo eficaz, en relación a los resultados de los estudiantes?.....	26
1.6. Liderazgo en las Instituciones públicas de Educación Parvularia en Chile	31
CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	35
2.1. Problema.....	35
2.2. Aportes y relevancia de la Investigación	36
CAPÍTULO III: OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	39
3.1. Objetivo general.....	39
3.2. Objetivos específicos.....	39
3.3. Preguntas de Investigación	40
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	41
4.1. Perspectiva metodológica	42
4.2. Diseño del estudio de caso	43
4.3. Instrumentos de recolección de información	44
4.3.1. Entrevista semi-estructurada.....	45
4.3.2. Shadowing	48
4.3.3. Cuestionario de liderazgo educativo	50
4.4. Población y Muestra	52

4.4.1. Participantes	53
4.4.2. Contexto de los Jardines infantiles.....	55
4.5. Principios éticos y Criterios de calidad de la Investigación	57
4.6. Plan de análisis	58
4.7. Trabajo de campo	60
CAPÍTULO V: RESULTADOS OBTENIDOS	62
5.1. Percepciones de Directoras sobre su liderazgo y la relación de éste con las prácticas de desarrollo educativo-curricular	62
5.1.1. Dimensión: Establecimiento de metas y expectativas	63
5.1.2. Obtención y asignación de recursos de forma estratégica.....	68
5.1.3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	73
5.1.4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente	80
5.1.5. Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.....	84
5.2. Prácticas diarias ejercidas por las Directoras que tienen relación con el liderazgo educativo.	87
5.2.1. Prácticas observadas en relación a Establecimiento de metas y expectativas	87
5.2.2. Prácticas observadas en relación a Obtención y asignación de recursos estratégicos.....	88
5.2.3. Prácticas observadas en relación a Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	89
5.2.4. Prácticas observadas en relación a Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.....	92
5.2.5. Prácticas observadas en relación a Aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo.....	92
5.2.6. Otras prácticas observadas.....	94
5.3. Percepciones del equipo educativo sobre el liderazgo de las Directoras....	95
5.3.1. Análisis de Alfa de Cronbach	96
5.3.2. Presentación de la muestra	96
5.3.3. Panorama global de Percepciones (SPSS – Excel)	97
5.3.4. Análisis estadístico descriptivo (SPSS).....	99
5.3.5. Percepciones del Equipo educativo por Indicador.....	107
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	117
CAPÍTULO VII: PROYECCIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	127
REFERENCIAS METODOLÓGICAS	130
ANEXOS	131

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, se han realizado diversos estudios que concluyen que asistir a Educación Parvularia de calidad trae consigo un impacto positivo en los niños y niñas, especialmente cuando provienen de familias de mayor vulnerabilidad. Asimismo, se reconocen sus beneficios a nivel psicológico, cognitivo y socioemocional; permitiendo mejoras en los aprendizajes que el niño/a tendrá a futuro, repercutiendo además, en etapas posteriores de la vida. (Berlinski, Galliani y Gertler, 2009)

En Chile, la Educación Parvularia es el nivel educativo que atiende integralmente a niños y niñas desde los 84 días de vida hasta el ingreso a la enseñanza básica, favoreciendo los aprendizajes relevantes y significativos propios de esta etapa; siendo un apoyo fundamental al rol educativo de la familia. Actualmente, las instituciones públicas con mayor capacidad de atención y matrícula de párvulos son la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y Fundación INTEGRA; quienes son participantes claves para el desarrollo de esta investigación.

Dentro de este contexto educativo, Nupponen (2005) señala que el papel del director del Jardín infantil es crucial para asegurar una alta calidad en la Educación de la primera infancia. Cabe señalar que las investigaciones a nivel pre-escolar referidas a liderazgo han sido escasas a nivel internacional y nacional, por lo tanto se desconocen las prácticas de liderazgo que ejercen las Directoras de los Jardines infantiles públicos en relación a lo pedagógico-curricular; siendo éste el problema central del estudio.

No obstante, a nivel escolar, existen diversas investigaciones realizadas en las últimas décadas (Hallinger y Heck, 1998; Marzano, Waters y McNulty, 2005) que señalan que los equipos directivos tienen la capacidad de marcar una diferencia crítica en la calidad de la educación de sus alumnos y sobre todo en la calidad de las escuelas. Por tal motivo, se entiende que “El liderazgo pedagógico de los directivos es un factor crítico de primer orden en la mejora de la educación”. (Bolívar, 2010, p.10)

Por tal motivo, el objetivo principal de la investigación que se presenta es analizar las prácticas comunes de liderazgo educativo en dos casos de Directoras, pertenecientes a JUNJI e INTEGRA en la Región de Coquimbo. De acuerdo a lo planteado, es que el estudio tiene gran relevancia en cuanto al valor teórico que entrega, ya que aporta a la teoría del liderazgo educativo desde el nivel pre-escolar, basado en la teoría de Robinson, V., Lloyd, C. y Rowe, K. (2014).

Asimismo, tiene una relevancia a nivel social y de conveniencia para las instituciones y Jardines infantiles que participan, debido a que servirá de insumo para la creación de políticas públicas, planes de formación, entre otras tomas de decisiones a nivel general. Asimismo, puede ser replicada en contextos similares donde se requiera profundizar sobre la temática.

Es importante explicitar también, que el presente estudio sigue la línea investigativa desarrollada por Robinson, V. et al (2014), ya que en sus estudios de meta-análisis encontraron resultados que indican que el efecto promedio de liderazgo instructivo en los resultados de los estudiantes fue de tres a cuatro veces mayor a la del liderazgo transformacional. Dentro de su investigación, además, se revelan cinco prácticas o dimensiones de liderazgo: el establecimiento de metas y expectativas; dotación de recursos estratégicos; la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo;

promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo de los profesores, y la garantía de un ambiente ordenado y de apoyo. Por ende, concluyen que “Los líderes que focalizan sus relaciones, su trabajo y su aprendizaje en el asunto clave de la enseñanza y el aprendizaje, tendrán una mayor influencia en los resultados de los estudiantiles” (Robinson, V. et al, 2014, p. 13); por tal motivo es que se selecciona esta línea permitiendo su adaptación al contexto educativo de los párvulos.

Cabe destacar que, para el cumplimiento de los objetivos se realiza un estudio de caso múltiple como estrategia para recoger los datos desde una perspectiva mixta e integradora, utilizando una naturaleza holística de carácter exploratorio. Los instrumentos de recogida de información utilizados son la entrevista semi-estructurada y shadowing, ambos dirigidos a las Directoras. Además, se realiza una aplicación de cuestionario a Educadoras y Técnicos en párvulos sobre el Liderazgo educativo ejercido por la Directora del Jardín infantil donde trabaja.

De acuerdo a lo planteado, es que la investigación se organiza y se estructura en capítulos, para una mayor comprensión. Se consideran en primer lugar la explicación de los antecedentes teóricos y empíricos que la sustentan, donde se incluye la importancia de la Educación Parvularia y su relación con el Liderazgo. Además, se muestran diversas investigaciones sobre Liderazgo educativo, enfocándose particularmente en las 5 dimensiones de un Liderazgo eficaz expuesta por Robinson, V. et al (2014), las cuales son claves en el desarrollo de la investigación, ya que desde allí se realiza adaptación de los resultados al nivel pre-escolar. Asimismo, se muestran los antecedentes teóricos de Liderazgo según los documentos de las propias instituciones participantes.

Mientras tanto, el segundo capítulo presenta la identificación y delimitación del problema, considerando los aportes y relevancia del estudio desde los criterios de conveniencia, relevancia social, valor teórico y utilidad metodológica.

El tercer capítulo hace referencia a los objetivos y preguntas que guían la realización de la investigación, identificando objetivo general y específicos; los cuales son guiados por sus respectivas preguntas detalladas en el mismo capítulo.

Respecto a la metodología utilizada, ésta es expuesta en el cuarto capítulo, donde se describe la perspectiva metodológica, el diseño del estudio de caso, los instrumentos de recolección de información, la población y muestra, los principios éticos y criterios de calidad de la investigación, el plan de análisis y por último una descripción del trabajo de campo.

En el capítulo cinco se exponen los resultados obtenidos, presentando un análisis profundo de carácter cuantitativo y cualitativo del estudio de caso, con el fin de darle triangulación a los datos y por ende mayor comprensión de los hallazgos encontrados.

Posteriormente, en el capítulo seis se evidencia la discusión y conclusiones respecto a los resultados obtenidos de la investigación.

Por último, se presenta el séptimo capítulo enfocado en mostrar las proyecciones y limitaciones del estudio.

Con el fin de darle mayor validez y confiabilidad al estudio, al final de los capítulos que componen la estructura formal de la investigación, se presenta una sección de anexos, donde se encuentran los instrumentos de recolección de información, las transcripciones, los consentimientos informados, entre otros.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES TEÓRICOS Y EMPÍRICOS

El estudio tiene su foco en el liderazgo educativo ejercido por las Directoras de Jardines infantiles públicos de Chile que entregan Educación Parvularia a niños y niñas en contextos de vulnerabilidad social. Dentro de este marco, la evidencia encontrada a nivel nacional e internacional, explicarán los antecedentes relacionados con esta investigación desde lo más general a lo más particular, fundamentando así su desarrollo. Para ello, se mostrarán referentes teóricos y empíricos en relación al importancia de la Educación Parvularia, la relación entre Educación Parvularia y Liderazgo, Liderazgo educativo y sus dimensiones; finalizando con una breve contextualización del liderazgo en las instituciones públicas que entregan Educación Parvularia en Chile: JUNJI e INTEGRA, quienes serán parte fundamental para el desarrollo del presente estudio.

Cabe destacar, que las investigaciones relacionadas en el área son escasas debido a que éstas se han concentrado mayormente en el área escolar. No obstante, para el desarrollo de la investigación se tomarán en cuenta dichos estudios, incluyendo los realizados en Educación de párvulos, siendo la base que guíe la presente investigación. Es por ello, que los antecedentes encontrados evidenciarán resultados que permitirán dar sustento teórico al desarrollo del estudio, logrando fortalecer conocimientos que serán utilizados para las posteriores conclusiones.

1.1. Importancia de la Educación Parvularia

Durante la última década, en Educación Parvularia se han realizado diversos estudios que han puesto sus énfasis en la Educación temprana y su importancia

sobre los efectos positivos que trae consigo para los niños/as y las sociedades, tanto a corto como largo plazo. Dentro de este marco, Van der Gaag (2000) plantea que el desarrollo temprano de cada niño/a está relacionado con el desarrollo humano del conjunto de una sociedad o país, por lo que intervenir en programas de educación y cuidado de la primera infancia es el comienzo natural de las políticas y programas de desarrollo humano. Es así como el impacto a nivel global e individual de la Educación parvularia ha ido tomando mayor importancia en el tiempo, ya que no solo involucra el desarrollo de una persona sino también a nivel societal.

Por lo tanto, una buena Educación pre-escolar redundará en una inversión a nivel país (Heckman, 2011), la cual debe tenerse presente al momento de crear políticas educativas y distribuir los recursos.

El comienzo de todo aprendizaje se asienta durante los primeros años de vida, cuando es fundamental tener una salud y nutrición adecuada, seguridad y apoyo en el desarrollo emocional dentro de un entorno familiar y tener una estimulación cognitiva temprana y constante. Es por esto, que para los niños y niñas es un derecho humano básico recibir este apoyo, ya que: “Adquirir correctamente esas bases reporta importantes beneficios futuros: un mejor aprendizaje en la escuela y mayores logros en la enseñanza superior, lo cual redundará en importantes provechos sociales y económicos para la sociedad”. (UNESCO, 2015, p.57)

Las diversas investigaciones de psicología, neurociencias, educación y economía concuerdan e indican que la Educación parvularia junto a una estimulación temprana son un factor fundamental para el desarrollo de los niños/as, ya que en esta etapa se instalan las bases para el desarrollo posterior relacionado con su éxito escolar y su posterior desempeño en la adolescencia y adultez. (Centro de estudios MINEDUC, Estado del arte de la Educación Parvularia, 2013)

En lo que conlleva los beneficios positivos en los niños/as, existen numerosas evidencias a nivel internacional que coinciden en que los párvulos que asisten a centros de Educación Parvularia fortalecen sus habilidades socioemocionales y cognitivas, potenciando además la adquisición de destrezas y aprendizajes futuros. (Centro de Estudios del MINEDUC, año 3). Es por ello que Berlinski, S., Galiani, S., & Gertler, P. (2009) destacan que: “El acceso a una enseñanza preescolar de buena calidad tiene enormes repercusiones en los resultados de los alumnos en la enseñanza primaria, cuyos efectos duran a menudo en etapas posteriores de la vida”.

Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2015) concuerda en que los años de la primera infancia son cuando se asientan las bases para el resto de la vida, lo cual puede ejercer influencia en la preparación de los niños y niñas para la escuela primera y por ende para la transición a la enseñanza secundaria.

Dentro de este contexto, en Chile el Centro de estudios del MINEDUC (2013) ha analizado además, que dichos efectos son mayores en los niños/as de menor nivel socioeconómico. Por lo tanto, fomentar la asistencia y participación de los niños/as a Educación Parvularia puede convertirse en un recurso para mejorar la equidad en la sociedad, tal como se plantea:

“La evidencia indica que desde los 2 a 3 años de edad el impacto de la asistencia a centros de Educación Parvularia a nivel internacional es positivo, especialmente en los menores que provienen de familias de mayor vulnerabilidad, donde la educación inicial permite disminuir las brechas con aquellos que provienen de contextos más favorables”. (p. 2)

Cabe destacar entonces, que su impacto sobre todo radica en aquellos casos de niños y niñas provenientes de contextos con mayor vulnerabilidad, no obstante,

es necesario contar con centros de Educación Parvularia de calidad que permitan un desarrollo esperado.

Dentro de este marco, es importante recalcar también que invertir en educación tiene un retorno decreciente a lo largo de los años. Por lo tanto, cuanto antes se realice la inversión, mayor será su retorno. (Heckman, 2006). En Chile, se realizó un Estado del Arte Educación Parvularia (2014) a cargo del Centro de Estudios MINEDUC donde se enfatiza que: “La evidencia disponible muestra que invertir en educación es una medida que tiene un retorno decreciente a lo largo de la vida del individuo, siendo la primera infancia la etapa más efectiva, y que aumenta la equidad, puesto que esta inversión es más rentable para niños de menores recursos.” (p. 7)

Es así como la Educación Parvularia puede hacer una diferencia crítica a lo largo de la vida de los niños/as de nivel socioeconómico bajo. Según Herrera (2004) la pobreza deja consecuencias en el desarrollo cognitivo y en los posteriores logros educacionales, y frente a esto tener experiencias preescolares de calidad permitirán perdurar hasta la educación básica y aún más allá. Particularmente, Brunner y Elacqua (2003) destacan que la Educación parvularia puede disminuir las desventajas iniciales de los niños/as provenientes de familias de escasos recursos, ya que la pobreza, la clase social, el bajo nivel educacional de los padres y los ambientes de vida poco alfabetizados, tienen decisiva influencia sobre la educación informal en el hogar, lo cual implica una preparación desfavorable de los niños/as para la educación formal.

Por otro lado, se ha apreciado su importancia a nivel internacional por medio del Informe del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (Informe PISA), realizado por la OECD, cuyo objetivo es analizar el rendimiento de estudiantes de 15 años de diversos países del mundo en tres áreas: Lenguaje, Ciencias y Matemáticas. Es en esta última, donde se han encontrado resultados

positivos respecto a los estudiantes que asistieron a Educación Parvularia, en el año 2009 y 2012:

- PISA (2009) en promedio, quienes asistieron al menos un año a centros de Educación Parvularia obtuvieron 33 puntos más en la evaluación que los que no lo hicieron, lo que equivale a casi un año de escolarización.
- PISA (2012) muestra que la asistencia de estudiantes a educación parvularia se relaciona con un mayor rendimiento en Matemática.

1.2. Educación Parvularia y Liderazgo

En el contexto de la Educación Parvularia las investigaciones realizadas en cuanto al liderazgo son escasas y bastantes jóvenes a nivel internacional y nacional. No obstante, se han desarrollado estudios específicos, ubicados en contextos determinados. Dentro de estos se destaca que un líder efectivo en este nivel de enseñanza, es aquel que desarrolla y facilita los procesos, logrando empoderar a todas las personas que componen su equipo en proyectos. Asimismo, contribuye a la reflexión respecto a su propio cargo y en los demás sobre su desempeño (Ang, 2012; Peeters y Vandembroeck, 2011).

Por otro lado, estudios realizados en Finlandia definen las tareas del liderazgo en la educación de la primera infancia, donde se destacan aspectos comunes a las investigaciones del liderazgo escolar. Entre sus principales resultados se evidencia que la gestión de recursos humanos domina la mayor parte del trabajo comparado con el tiempo que dedican a ejercer un liderazgo pedagógico. Sin embargo, ambas estaban presentes en las tareas diarias del director del centro educativo y eran consideradas por ellos como tareas de gran importancia. Entre sus resultados destacan que las tareas no están claras para los propios líderes,

que el tiempo limitado dificulta la realización de sus tareas y que existe más discurso que práctica en cuanto a un liderazgo pedagógico conectado con la misión del centro educativo. (Hujala, E & Eskelinen, M, 2013)

Según Nupponen (2005) el papel del director del centro es crucial para asegurar una alta calidad en la Educación de la primera infancia. Es por ello que el autor destaca en su investigación que es importante que los directores de los Centros educativos tengan formación y experiencia en gestión empresarial y liderazgo para mejorar sus competencias, lo cual le permitirá influenciar a nivel micro y macro de los sistemas. Dentro de las habilidades del liderazgo señala que existen dos dimensiones claves: relacional y pedagógica, las que contribuyen a tener una visión compartida con el personal, logrando movilizar a la organización hacia las metas, construyendo una cultura de equipo, facilitando la comunicación y la negociación entre las personas que lo componen. Se demostró que los directores tenían capacidad de liderazgo para implementar la filosofía del centro educativo y promover apoyo para el desarrollo profesional del personal. Asimismo, tenían conocimientos teóricos y prácticos en el campo de la primera infancia, lo cual contribuía al desarrollo de un liderazgo pedagógico.

Para que los niños/as alcancen logros en sus aprendizajes es primordial que el establecimiento educacional cuente con una figura de liderazgo que influya y tenga puesto su foco en el aprendizaje de los párvulos, cumpliendo “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood & Riehl, 2009, p.20). Esta figura formalmente es reflejada en la persona responsable de la dirección del establecimiento educacional, quienes serán los sujetos principales de este estudio.

1.3. ¿Qué entenderemos por Liderazgo?

El liderazgo, según lo planteado por el Marco para la Buena Dirección llevado a cabo por el Ministerio de Educación (2005), es entendido como un área fundamental de la gestión de un establecimiento educativo, debido a que contempla competencias y habilidades que permitirán otorgar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional. Es por ello que se define el liderazgo escolar como el desarrollo profesional y personal del director y del equipo directivo, quienes orientan a cada uno de los actores escolares al logro de las metas del establecimiento. Por lo tanto, el liderazgo no es una característica que atañe exclusivamente al director, sino que busca también que todos los actores asuman responsabilidades sobre tareas.

En cuanto a las investigaciones, según Leithwood y Riehl (2005) posterior a sus estudios en el tema, establecen una concepción amplia y funcional del liderazgo desde fuentes empíricas, conceptuales y normativas definiendo que:

- Existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales: su propósito es realizar algo para un grupo.
- Implica un propósito y una dirección: los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. Esta meta del liderazgo, explícitamente centrada en los aprendizajes, es decir, los líderes dirigirán su atención a asegurar que todos los componentes y acciones dentro del sistema educacional apoyen el aprendizaje de los estudiantes.
- Es un proceso de influencia: los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. Esta meta del liderazgo, explícitamente centrada en los aprendizajes, es decir, los líderes dirigirán su atención a asegurar que todos los componentes y acciones dentro del sistema educacional apoyen el aprendizaje de los estudiantes.

- Es una función, por lo tanto, personas en diferentes roles pueden ejercer labores de liderazgo.
- Es contextual y contingente, es decir, ninguna fórmula del liderazgo efectivo es aplicable de manera universal.

1.4. Liderazgo Educativo (pedagógico-curricular-instruccional)

Las investigaciones realizadas en los diversos países del mundo sobre liderazgo educativo buscan explicar el efecto de éste en la mejora de las prácticas docentes y por ello en los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Diversos investigadores han presentado evidencias sobre la importancia del liderazgo directivo en el sistema educativo en relación a influenciar en las prácticas docentes, participar en los objetivos educativos, promover mejores prácticas pedagógicas, colaborando en éstas y asegurando una buena convivencia. (Hallinger y Heck, 1998; Waters et al, 2005; Leithwood, 2009; Robinson, 2007; Bolívar, 2009; Elmore, 2010; Anderson, 2011)

Entenderemos por liderazgo educativo aquel que hace referencia a las prácticas del director/a que tienen relación con lo pedagógico, también es llamado escolar e instruccional. Dentro de este marco, es que involucra las prácticas en las que el director interactúa con los profesores analizando los resultados de los exámenes, observando las clases, planificando el currículum y favoreciendo su desarrollo profesional. (Slater, Silva, Antúnez en REICE, 2014)

Cabe destacar que “el liderazgo escolar del director puede considerarse como el segundo factor que más contribuye a los logros de aprendizaje de los estudiantes, después de la instrucción en la sala de clases” Leithwood et al.

(como se citó en Volante, 2010). Por tal motivo, es de gran importancia que el Director esté alineado pedagógicamente a las metas de la institución educativa que dirige.

Dentro de esta área de la gestión, investigaciones a nivel internacional demostraron que el impacto del liderazgo instruccional sobre los logros de aprendizaje se explica por su influencia en priorizar propósitos académicos y en inducir prácticas para monitorear la acción de profesores y estudiantes en función de este objetivo (Robinson et al., como se citó en Volante, 2010). Dicha cita, explica que los directores, en cualquier establecimiento educacional, deben ser capaces de influenciar e inducir sus acciones hacia los propósitos académicos, ya que así podrá influenciar en los demás profesionales de la educación que trabajan dentro de su equipo y a la vez en los estudiantes hacia el logro de las metas académicas o de aprendizaje que se tengan.

Dentro de este marco, según Leithwood y Riehl (2005) el liderazgo escolar se define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.” (p. 20).

Es en este contexto también, que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2009) en su proyecto “Mejorar el liderazgo escolar” identifica 4 áreas de acción que en su conjunto ayudan a la práctica del liderazgo escolar en función a la mejora de los resultados escolares:

- (Re) definir las responsabilidades y funciones del liderazgo escolar hacia la mejora de los resultados escolares.
- Distribuir las tareas del liderazgo escolar, reconociendo una participación más amplia de los equipos.
- Desarrollar habilidades para un liderazgo escolar eficaz.
- Hacer del liderazgo escolar una profesión más atractiva, asegurando salarios y perspectivas de carrera.

Según los resultados de la OECD (2009) se demuestra que “El liderazgo escolar influye en los resultados de los alumnos al crear el ambiente adecuado para que los maestros mejoren la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes.” (p. 17). Es así como se destaca dentro de sus investigaciones, en el Primer Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje (Teaching and Learning International Survey, TALIS) cinco dimensiones que dan cuenta de estilos de liderazgo ejercidos en la escuela, entre ellos un liderazgo pedagógico y un liderazgo administrativo. Dentro de lo que conlleva el liderazgo pedagógico, según TALIS se destaca que se caracteriza por realizar acciones dirigidas a apoyar y mejorar la práctica docente, tanto a nivel de formación profesional como de ambiente de trabajo. También se caracteriza por fijar los objetivos del establecimiento educacional, comunicando las metas enmarcadas en el desarrollo del currículo y supervisando directamente la enseñanza en las aulas de la escuela.

Según Robinson, V. (2010), mientras mayor sea la concentración de los líderes, de sus relaciones de trabajo y aprendizaje en su quehacer principal que es la enseñanza y el aprendizaje, mayor va a ser su influencia sobre los resultados de los alumnos.¹

En Chile, se han realizado estudios sobre los efectos del liderazgo educativo, entre estos se destaca que las organizaciones en las que por parte de la dirección se perciben prácticas de liderazgo escolar es posible esperar logros académicos superiores y mayores expectativas de los resultados de aprendizaje por parte de docentes y equipo directivo. Por lo tanto, existe un efecto indirecto del liderazgo, que conlleva una cadena de influencias entre enfocarse en los objetivos académicos, monitorear el desempeño de profesores e incentivar el logro de los aprendizajes en los estudiantes (Volante, 2008)

¹ Expuesto en Presentación de Robinson, V. (2010). *Del liderazgo a los Resultados de los Estudiantes [2]*. Santiago, Chile: Fundación Chile, Programa Crece, New Zeland.

Cabe destacar entonces que “El liderazgo instruccional se concibe como una función organizacional que difícilmente puede explicar por si misma los resultados de los estudiantes, sino más bien se propone que su efecto favorece el alineamiento académico en los profesores y estudiantes”. (Volante, 2008. p.23.)

Por lo tanto, el liderazgo instruccional hace referencia a la influencia que ejercen los directivos escolares para que la organización en su conjunto se focalice en metas académicas, desarrolle capacidades específicas de enseñanza y monitoree los avances y resultados de aprendizaje de todos los estudiantes. (Volante, 2012).

Dentro de este mismo marco nacional, Weinstein (2009) concluyó que:

“No es que los directores puedan reemplazar el trabajo cotidiano de los docentes de aula, pero pueden potenciarlo y cualificarlo, ayudando a que cada profesor realice mejor su compleja tarea, así como a que se cree una verdadera comunidad de profesionales en la escuela. De ahí que lograr mejores directivos equivale a alcanzar más calidad en la enseñanza.” (p. 7.)

Además, Volante (2010) menciona que “El liderazgo instruccional de los directivos no solo afecta indirectamente las diferencias de logro académico, sino que tiene un impacto directo en las creencias de eficacia colectiva, que representan la influencia más importante detectada a nivel organizacional” (p.364). Es así como se explica el rol influyente que cumplen los directivos en las creencias de eficacia de todos los que participan en la institución educativa.

1.5. ¿Cuáles son las dimensiones de un liderazgo educativo eficaz, en relación a los resultados de los estudiantes?

Robinson, V. et al (2014) desarrolla un meta-análisis apoyándose en estudios cuantitativos de las investigaciones publicadas que vinculan el liderazgo con resultados de alumnos, definiendo cinco dimensiones de liderazgo que lo hacen eficaz:

1. Establecimiento de metas y expectativas: involucra la creación, comunicación y monitoreo sobre las metas de aprendizaje, las que deben ser importantes y medibles, asimismo, de las normas y las expectativas. Se debe incluir la participación del personal y otros en el proceso para que exista consenso y claridad de éstas; permitiendo que todos se involucren en el proceso.

El énfasis de los objetivos de la escuela están puesto en lo académico, y los líderes son quienes se encargan de comunicarlo, junto a las expectativas; informando a la comunidad de los logros académicos y el reconocimiento de éstos. Por lo tanto, teniendo metas claras podrán generar mayor desempeño y dar sentido a las prioridades en medio de las diversas exigencias del sistema.

La OECD (2009) destaca que “Los líderes escolares necesitan tener criterio para fijar direcciones estratégicas, de modo que puedan desarrollar planes y metas escolares ajustados a los estándares del currículum nacional más generales, y que respondan a las necesidades locales.” (p. 18)

2. La dotación de recursos estratégicos: involucra alinear la selección y asignación de los recursos a los objetivos de enseñanza más prioritarios.

Para esto los líderes deben tener claridad de los recursos: personas, dinero y tiempo que se obtienen y aquellos que no se obtienen, conociendo el porqué de esto. También, es relevante que los líderes estén enfocados y concentrados en el mejoramiento escolar de manera global.

La obtención de recursos de manera estratégica debe asegurar que los recursos se alineen con fines educativos y no por sí mismos; es decir, que la obtención de estos sirvan para fines educativos. Por lo tanto, es importante no confundirlo con tener la habilidad de generar recursos.

Asimismo, la OECD (2009) destaca que los líderes escolares deben ajustar los recursos humanos y financieros hacia propósitos pedagógicos que permitan la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, deben tener acceso a conocimientos financieros y tomar decisiones de selección de los docentes.

- 3. La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo:** involucra la participación directa en el apoyo, supervisión y evaluación de la enseñanza por medio de visitas al aula regulares, retroalimentación formativa y sumativa a los docentes, control de planes de estudios en todas las clases de la escuela y alineación con los objetivos de ésta.

Asimismo, es importante que los líderes tengan el foco en la calidad de la enseñanza y puedan generar coherencia y alineación entre las clases, los cursos y con las diferentes escuelas.

Debe existir una alineación entre las metas, los calendarios, los presupuestos y la forma en cómo gastan los recursos económicos, con el fin de conocer qué se va a hacer en el año y qué no se hará. Dentro de este marco, haciendo referencia al currículum se destaca que no debe ser excesivamente abultado, donde Robinson, V. (2009) señala que “Hay que

enseñar menos para aprender más”, tal como se realiza en la metodología de enseñanza-aprendizaje de Singapur.

Cabe señalar que “Los líderes en las escuelas con un mayor desempeño se distinguen de sus homólogos por su implicación personal en la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el profesorado.” (Robinson, V. et al., 2009). De acuerdo a lo anterior, se destacan los siguientes hallazgos:

- Los líderes están involucrados activamente en la discusión colegiada de los asuntos de instrucción, incluyendo cómo lograr impactos de instrucción en el estudiante.
- Los líderes de las escuelas de mayor rendimiento se distinguen por su supervisión activa y la coordinación del programa de instrucción.
- Los líderes escolares y el personal trabajan juntos para revisar y mejorar la enseñanza.
- El grado de participación del líder en observación en el aula y la retroalimentación posterior también se asoció con las escuelas de mayor rendimiento.
- El personal hace un seguimiento sistemático del progreso de los alumnos (Heck et al., 1990) y que los resultados de las pruebas se utilicen con el fin de mejorar el programa.
- El uso por parte de los profesores de datos para evaluar el progreso del estudiante, ajustar su enseñanza, planificar su programa semanal, y dar a los estudiantes la retroalimentación.
- Los líderes realizan visitas al aula y revisan la evidencia sobre el aprendizaje del estudiante.

4. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes:

(Mayor tamaño del efecto 0,84). Involucra la participación directamente con los maestros en el aprendizaje profesional, tanto formal como informal. Entre

las instancias formales se destacan las reuniones de personal y de desarrollo profesional, mientras que las informales hacen referencia a discusiones sobre problemas específicos de la enseñanza.

Robinson, V. (2009) en su presentación en nuestro país destaca que “El liderazgo no solo promueve sino que participa en el desarrollo profesional formal e informal” (p. 13). Por lo tanto, el liderazgo en esta dimensión es potente debido a su importancia simbólica, ya que a mayor expertise mayor será la influencia y existirá mayor comprensión de las condiciones que se requieren para alcanzar las metas de mejoramiento educativo.

Por lo tanto, “La calidad de los profesores tiene un impacto directo en las oportunidades que tendrán los niños a futuro.” (Robinson, V. 2009)

Esta dimensión requiere que el líder participe en el aprendizaje como líder, estudiante o ambos, ya que mientras más informen los profesores de que sus líderes son participantes activos en el aprendizaje y desarrollo del profesorado, más altos son los resultados de los estudiantes.

El director debe ser visto como una fuente de asesoramiento de la instrucción, siendo accesibles a atender asuntos educativos, teniendo mayor conocimiento sobre estos. Por tal motivo, es que puede dar consejos sobre la enseñanza y ganan mayor respeto por parte de su personal, teniendo mayor influencia sobre la forma en la que enseñan los profesores.

La participación del director en el aprendizaje docente proporciona un conocimiento profundo de las condiciones necesarias para que el personal pueda realizar y sostener los cambios necesarios para mejorar los resultados.

La OECD (2009) destaca entre las funciones que influyen en la enseñanza y el aprendizaje, que la calidad de los profesores es el factor determinante más importante a nivel escolar del desempeño de los estudiantes. Los líderes escolares deben influir por medio de la supervisión y evaluación de

los maestros, fomentar la formación profesional de ellos y crear culturas de trabajo colaborativas.

- 5. Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo:** involucra proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, es decir, reducir las presiones e interrupciones externas que pueden dificultar el proceso de enseñanza-aprendizaje. También, incluye que el establecimiento sea ordenado, seguro y que dé apoyo dentro como fuera de las aulas.

Por lo tanto, es de vital importancia que existan normas y rutinas que apoyen el compromiso tanto cognitivo como conductual en las aulas y en la escuela en general. Asimismo, que existan relaciones de confianza mutua entre los líderes, profesores, apoderados y alumnos que permitan una comunicación fluida entre todos los actores.

El ambiente ordenado y de apoyo hace posible que las metas académicas y sociales sean importantes de ser alcanzadas. En este ambiente, los profesores pueden concentrarse en la enseñanza y los estudiantes pueden concentrarse en el aprendizaje. Por lo tanto, se protegen las horas de enseñanza de la interrupción administrativa. Además, se crea un ambiente de clase y un área de recreo, para que estudiantes y personal se sientan respetados y atendidos personalmente.

Cabe destacar, que los profesores, padres y estudiantes se deben sentir cómodos, seguros y cuidados.

Los líderes deben ser capaces de resolver el conflicto con rapidez y eficacia, es decir, poder identificarlo y resolverlo, en lugar de dejar que pase y esto se agrave.

1.6. Liderazgo en las Instituciones públicas de Educación Parvularia en Chile

Las instituciones que proveen el servicio de Educación Parvularia poseen diversos programas y modalidades, las que responden a distintos tipos de administración así como a necesidades y contextos particulares. Las instituciones públicas que propician entregar Educación Parvularia en Chile son: JUNJI e INTEGRRA para el primer ciclo, que atiende a niños/as de 0 a 3 años de edad. Cabe destacar que para el segundo ciclo que comprende a atención de niños/as de 4 a 6 años es atendida por ambas instituciones anteriormente señaladas, y además por el MINEDUC a través de Colegios subvencionados, municipales y particulares que entregan servicios en niveles de transición (Pre-kínder y Kínder).

Sin embargo, para efectos del presente estudio, nos enfocaremos en las dos instituciones públicas, específicamente en Jardines infantiles ubicados en contextos vulnerables, que atienden a la mayor cantidad de la población de niños/as de nuestro país. La siguiente tabla, explicita la cantidad de población infantil atendida en las instituciones del presente estudio y otras:

Institución/ Dependencia	Sala cuna		Niveles Medios		Niveles Transición		TOTAL
	Menor	Mayor	Menor	Mayor	NT1 Prekinder	NT2 Kínder	
Municipal	11	121	89	931	53.234	73.515	127.901
Particular Subvencionado	56	257	1.352	55.103	128.503	139.492	324.763
Particular Pagado	32	407	2.296	5.992	14.442	16.917	40.086
JUNJI	18.034	40.368	46.520	57.043	11.872	1.963	175.800
INTEGRA	4.431	11.765	20.459	23.772	8.880	849	70.106
Total Sub-nivel	22.564	52.918	70.716	142.791	216.931	232.736	738.656
Total Nivel	75.482		213.507		449.667		

Tabla 1.1. Matrícula total de Instituciones de Educación Parvularia.

Fuente: Elaboración MINEDUC (2014) a partir de información contenida en "Estadísticas de la Educación 2013". Centro de Estudios MINEDUC.

La Junta Nacional de Jardines infantiles (JUNJI, 2015) ha reflexionado, analizado y trabajado el Liderazgo desde el año 2002 a la actualidad, pasando por diversos conceptos como liderazgo directivo centrado en la capacidad de que las cosas sucedan hasta un liderazgo transformacional, que promueve responsabilidades asumidas en conjunto con los equipos educativos, quienes tienen fortalezas y potencialidades para transformar la realidad.

Según los lineamientos técnicos expresados en el Marco técnico pedagógico para la mejora de la calidad de las prácticas educativas de la JUNJI (2015), se señala que el rol que cumple la Directora de Jardín infantil y salas cuna conlleva responsabilidades sociales y éticas; asumiendo el liderazgo sustentado en el interés superior del niño/a, promoviendo activa y responsablemente su bienestar y educación integral por medio de relaciones basadas en el buen trato. Asimismo, dentro del rol de líder se espera relevar los significados del quehacer educativo, generando cohesión en los equipos pedagógicos a través de la construcción de sentidos y objetivos compartidos que serán guías para el trabajo diario en los jardines infantiles y salas cunas. Es por ello que la Directora debe “Ejercer un liderazgo democrático y transformacional generando sinergia al interior del equipo y la comunidad educativa, instalando sentidos y valores compartidos que promueve JUNJI.” (JUNJI, 2014, p. 39)

JUNJI posee un sistema de evaluación que mide el cumplimiento de estándares de calidad deseables concretizados en un Modelo de gestión de la Educación Parvularia (2011) que tiene como objetivo principal promover la mejora continua en los jardines infantiles y salas cuna, incrementando la calidad de los procesos de gestión y sus resultados. Dentro de este Modelo, se destaca el Liderazgo como un área importante de evaluar sobre la gestión interna del Jardín infantil. Para ello entiende el Liderazgo como:

“Prácticas desarrolladas por el equipo directivo de la unidad educativa que orientan, planifican, articulan y evalúan los procesos del jardín infantil y conducen a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de sus metas.” (p. 1)

El liderazgo es evaluado por medio de tres dimensiones que apuntan a la visión estratégica, la conducción y la evaluación institucional. Por lo tanto, para JUNJI (2015) “El liderazgo es entendido como una forma pedagógica de desarrollar prácticas con la comunidad, inspiradas por una visión y misión común que pretenden generar transformaciones significativas en las personas para el desarrollo pleno de los niños y niñas de Chile.” (p.28)

Por otro lado, para INTEGRRA (2015), el Liderazgo es parte fundamental de su estrategia, considerándolo como un eje estratégico en el componente Personas y Equipos por la Educación. Para ello es entendido desde la perspectiva del liderazgo apreciativo y distribuido, es por ello que se señala:

“Personas y Equipos que se relacionan desde un liderazgo apreciativo y distribuido, es decir, se reconocen y potencian las competencias y talentos de las personas y se comparten las prácticas de liderazgo basadas en la confianza, el respeto y la creatividad.” (INTEGRRA, 2015, p. 54)

Por lo tanto, el liderazgo busca motivar a los equipos para realizar un trabajo colectivo y distribuido, que contribuya a la misión institucional. Para ello, considera que el Liderazgo es una habilidad de cada trabajador, ya que este debe relacionarse con otras personas y generar un trabajo en conjunto basado en la confianza y el apoyo mutuo. Se trabajan estrategias que potencien prácticas de un:

“Liderazgo distribuido que propicie una cultura que implica el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa o grupos de trabajo en el funcionamiento y la gestión de los jardines infantiles, salas cuna, modalidades no convencionales, direcciones regionales y nacionales, incorporando los talentos de todos y todas en una causa común.” (INTEGRA, 2015, p.109)

En lo que conlleva el desarrollo de un liderazgo apreciativo, se señala que se valora y promueve la diversidad y una ética inclusiva, con el fin de dar oportunidades para que renazca lo mejor de una persona, fortaleciendo su participación y compromiso.

Respecto a la relación existente entre Liderazgo y Educación, INTEGRA señala que el líder técnico debe conducir a su equipo, apoyarlo, guiarlo, asesorarlo y mediarlo en lo que conlleva la ejecución y evaluación de los procesos educativos de los jardines infantiles. Para ello supone “Ejercer un liderazgo activo y democrático, que promueva el trabajo en equipo, la participación reflexiva, y la apropiación del referente curricular² con una identidad particular para el establecimiento, expresada en los PEI.” (INTEGRA, 2014, p.140)

² Referente Curricular es un documento que ofrece una propuesta educativa general, que pueda ser tomada por los equipos educativos y recreada permanentemente a la luz de la práctica pedagógica, y con las particularidades que demanda la realidad local.

CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Problema

El problema de la presente investigación se define como:

- **Escasa evidencia sobre las prácticas comunes de liderazgo educativo ejercidas por Directoras de Jardines infantiles públicos de Chile.**

Cabe mencionar que el problema a abordar en el presente estudio tiene escasa evidencia en el nivel de Educación Pre-escolar, ya que su máximo desarrollo, considerando prácticas de liderazgo instruccional, ha estado enfocado a nivel escolar, propiamente tal, en el rol que cumplen los Directores de escuelas. Por lo tanto, resulta interesante abordar la problemática desde el primer nivel educativo, con el fin de conocer con mayor profundidad la relación existente entre las prácticas de liderazgo de Directoras de Jardines infantiles y su relación con los procesos pedagógicos-curriculares que impactan en los aprendizajes logrados por los niños y niñas que tienen a su cargo.

Al respecto, se desconoce la percepción sobre el liderazgo y su relación con los procesos educativos que tienen los propios actores, tanto Directoras, Educadoras como técnicos en párvulos, quienes participan directamente propiciando educación a los niños y niñas en los Jardines infantiles.

Dentro de este marco, se desconoce además las dimensiones del liderazgo educativo que ejercen las Directoras de este primer nivel educativo con mayor frecuencia dentro de su rutina diaria.

Por lo tanto, para dicho análisis se toman dos casos de Directoras, quienes lideran jardines infantiles públicos de Chile, propiciando un estudio más amplio desde la mirada de las dos grandes instituciones que entregan Educación Parvularia: INTEGRAL y JUNJI. En ambos casos se reconocen prácticas de “buen liderazgo”³ por sus superiores, por lo cual fueron seleccionados para el presente estudio.

2.2. Aportes y relevancia de la Investigación

Actualmente, a nivel de Educación Parvularia existe escasa evidencia respecto a los impactos que trae consigo un liderazgo educativo eficaz, en comparación con los estudios realizados en Educación básica y Educación media en nuestro país; lo cual también se evidencia a nivel internacional (expresado con mayor profundidad en los antecedentes teóricos). Por tal motivo, es de gran relevancia realizar el presente estudio, ya que contribuye a generar conocimiento científico en el área.

Si bien, la investigación es un estudio de caso particular y contextual, el que no permite generalización para todos, ya que trabaja con muestras y población definida; si podrá aportar en una línea investigativa. Podrá además, podrá ser utilizada como ejemplo para generar nuevas investigaciones, profundizando en la temática a nivel país, lo cual dará la oportunidad de contribuir a las políticas en ese ámbito.

Los motivos por los cuales se procede a realizar esta investigación, cumplen con los siguientes criterios:

³ Ambos casos recomendados por superiores. Caso JUNJI (VTF) recomendado por Supervisora técnica. Caso INTEGRAL recomendado por Jefa de departamento educativo.

- **Conveniencia:** A nivel de jardines infantiles, y sobre todo para ambas instituciones participantes, el estudio contribuye a entregar información sobre las prácticas de liderazgo educativo; aportando a conocimientos empíricos, anteriormente desconocidos por ellos. De acuerdo a esto, los participantes son beneficiados, ya que tendrán insumos para sus planes de acción en el área; contribuyendo a la mejora de la gestión interna, tanto de los establecimientos estudiados como de aquellos con características similares, donde puede además, ser replicado este estudio.
- **Relevancia social:** La presente investigación es un aporte a la sociedad chilena, especialmente, a nivel de Educación Parvularia, el cual actualmente se encuentra mejorando la calidad por medio de la creación de diversas políticas a nivel país; las que han sido impulsadas en aumentar la cobertura y en mejorar la calidad por medio de la creación de Subsecretaría de Educación Parvularia. Por lo tanto, la investigación es beneficiosa para que las nuevas políticas consideren la importancia que tiene el liderazgo educativo en un Jardín infantil, aumentando así las instancias de formación en el área para las Directoras.
- **Valor teórico:** El estudio contribuye a generar conocimiento científico aportando a la teoría del liderazgo educativo desde otro nivel educativo: la Educación Parvularia, donde se realizan prácticas de liderazgo similares a los otros niveles, pero con otros matices. Es por ello que el presente estudio da a conocer prácticas comunes de liderazgo educativo, enfocadas en los procesos pedagógicos-curriculares, desde la línea investigativa de Robinson, V. (2007); contribuyendo además a dicho estudio.

- Utilidad metodológica: La investigación aporta en la creación de un nuevo instrumento para la recogida de información cuantitativa, a través de un cuestionario de liderazgo educativo en Educación Parvularia; el cual podrá ser utilizado en otras instancias investigativas, debido a que está validado por expertos.

CAPÍTULO III: OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Considerando el problema presentado y los antecedentes teóricos existentes en torno a éste, se definen los siguientes objetivos que guiarán la investigación:

3.1. Objetivo general

- Analizar las prácticas comunes de liderazgo educativo ejercidas por Directoras de jardines infantiles públicos de Chile, en dos casos de la Región de Coquimbo.

3.2. Objetivos específicos

1. Comprender la percepción que tienen las Directoras sobre su liderazgo, enfocado en prácticas de desarrollo pedagógico-curricular.
2. Indagar las prácticas diarias ejercidas por las Directoras que tienen relación con el liderazgo educativo.
3. Comprender las percepciones del equipo educativo (Educadoras y Técnicos en párvulo) sobre el liderazgo educativo ejercido por las Directoras de ambos Jardines infantiles.

3.3. Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación que surgen son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las percepciones que tienen las Directoras sobre su propio liderazgo y la relación de este con las prácticas de desarrollo educativo-curricular?
2. ¿Cuáles son las prácticas implementadas por las Directoras que lideran Jardines infantiles públicos de Chile que tienen relación con procesos de desarrollo educativos- curriculares?
3. ¿Cuáles son las percepciones del equipo de trabajo (Educadoras y técnicos en párvulos) sobre el liderazgo educativo de la Directora?

Para ello, se establece para la presente investigación dar respuesta a: ¿Cómo lideran dos Directoras a cargo de jardines públicos de Chile en contextos de vulnerabilidad los procesos de desarrollo pedagógico-curricular? ¿Cuáles son las dimensiones del liderazgo educativo que tienen mayor frecuencia dentro de sus prácticas?

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

La presente investigación utiliza el estudio de casos como estrategia metodológica para recoger los datos desde una perspectiva integradora, realizando un examen profundo y particular en dos casos de Directoras de Jardines infantiles, con el fin de dar respuesta a la pregunta central de esta investigación basada en el ¿Cómo lideran?. Dicha pregunta es particularmente válida, ya que existe poco control sobre los acontecimientos y además porque el tema al cuál hará referencia es contemporáneo. (Yacuzzi, 2005)

Para Yin (1994) el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real. Es por ello que lo define como:

“Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.” (p.13)

Es así como esta estrategia metodológica permite utilizar diversas fuentes de evidencia a las que llamamos instrumentos de recolección de información, que contribuyen al cumplimiento de los objetivos que guían el análisis del estudio de manera integral, particular, profunda y descriptiva. Además, cabe destacar que realizar un estudio de caso permite sistematizar la experiencia en un periodo de tiempo y contexto en particular, con el fin de entender el porqué de las experiencias, cómo se desarrolló y cómo se obtuvieron los resultados. Si bien el estudio de caso es un método de investigación cualitativa, puede incluir evidencias cuantitativas (BID, 2011, p. 2), las cuales son utilizadas para este

estudio, con el objetivo de relacionar más información que permita una mayor comprensión del problema.

4.1. Perspectiva metodológica

Las investigaciones se caracterizan según su propósito, pudiendo ser de tipo descriptivo o exploratorio. En este caso, la investigación tendrá un carácter exploratorio, ya que su propósito pretende analizar las prácticas de liderazgo educativo comunes ejercidas por las Directoras de jardines infantiles públicos de Chile; por lo tanto, se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad del objeto de estudio. (Martínez, 2006, p. 170)

Para el desarrollo de la investigación, se utiliza una perspectiva metodológica de tipo Mixto utilizando fuentes de información primarias. Es de tipo mixto, ya que utiliza técnicas cuantitativas y cualitativas para recoger y analizar la información, dando mayor profundidad al caso.

En cuanto a las técnicas cuantitativas, se utilizan en la recolección de la información con los equipos educativos (Educadoras de párvulos y Técnicos en párvulos) por medio de un cuestionario de Liderazgo educativo, el cual es empleado debido a la gran cantidad de personas que participan dando su opinión.

Por otro lado, las técnicas cualitativas también están presentes en este estudio. Respecto a las entrevistas semi-estructuradas, éstas se realizan con el objetivo de profundizar en las percepciones que tienen las personas a cargo de liderar el proceso de enseñanza-aprendizaje en los Jardines infantiles, es decir, de las

Directoras, rescatando sus propias impresiones acerca del fenómeno de estudio. Asimismo, se aplican técnicas de observación no participante, por medio de un seguimiento diario, llamado Shadowing, en 4 días consecutivos a cada Directora.

De acuerdo a lo planteado, la aplicación de ambas técnicas, cuantitativas y cualitativas, satisface la necesidad de utilizar distintos tipos de información para dar respuesta a las preguntas de la investigación.

En relación a las fuentes de información, cabe destacar que estas son primarias y corresponden a las Directoras, Educadoras y Técnicos en párvulos de ambos Jardines Infantiles. En el caso de las Directoras, éstas son entrevistadas y seguidas en sus prácticas diarias. Mientras que en el caso del personal de ambos jardines infantiles se les aplica un cuestionario, ya que por medio de sus percepciones entregan evidencias sobre su apreciación respecto al liderazgo educativo ejercido por la Directora.

Por último, cabe señalar que la utilización de estas fuentes tiene como objetivo analizar la problemática desde diferentes perspectivas, contrastando y complementando la información, y así buscando favorecer la validez del estudio (Martínez, 2006).

4.2. Diseño del estudio de caso

El diseño del estudio de caso está basado en la tipología de Yin (1989), quien propone cuatro tipos básicos, dependiendo del número de casos. Estos pueden

ser: caso único o caso múltiple, y también dependerá de los diferentes niveles de análisis, pudiendo ser holístico o específico.

De acuerdo con lo anteriormente planteado, para esta investigación se define un diseño de caso múltiple de Tipo 2, ya que se realiza en dos casos de Directoras de Jardines infantiles diferentes, uno perteneciente a JUNJI y otro perteneciente a INTEGRAL. Cabe destacar, que utiliza sólo una unidad de análisis que corresponde a las prácticas de Liderazgo educativo, las que serán observadas por medio de diversas unidades de observación con el fin de comprender la globalidad del fenómeno, siendo un estudio de caso de naturaleza holística.

4.3. Instrumentos de recolección de información

Según Yin (1989) es recomendable utilizar múltiples fuentes de datos que permitan generar el principio de triangulación con el fin de garantizar la validez interna de la investigación. Por lo tanto, favorecerá verificar si los datos obtenidos guardan relación entre sí, es decir, si desde las diferentes perspectivas convergen los efectos encontrados sobre el fenómeno u objetivo de estudio.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, es que se utilizan los siguientes instrumentos de recolección de información, favoreciendo a este principio metodológico.

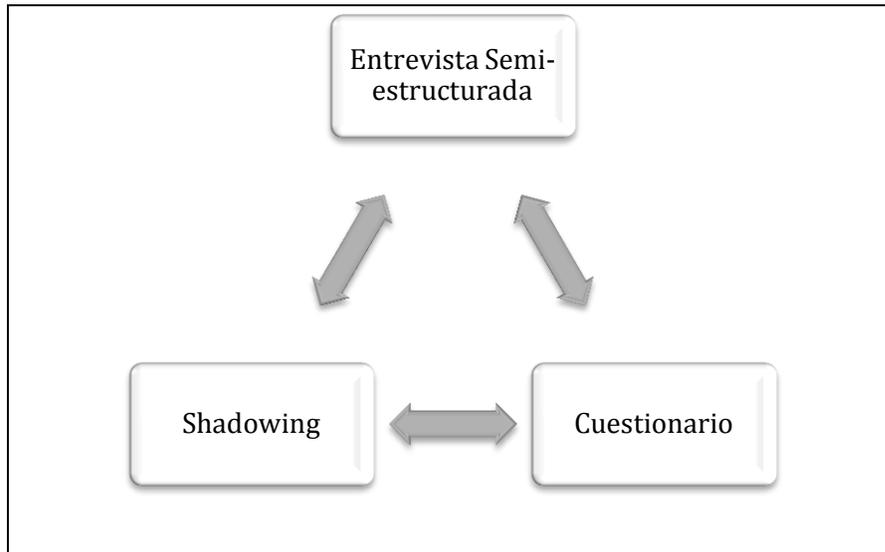


Ilustración 4.1. Triangulación de datos.

4.3.1. Entrevista semi-estructurada

Se realizan entrevistas semi-estructuradas dirigidas a las Directoras de cada Jardín infantil, con el objetivo de profundizar en las experiencias y evidencias entregadas cuando sea necesario. Por lo tanto, la entrevista permite la apertura a los cambios de preguntas, entregando mayor riqueza al estudio. Para la realización de dichas entrevistas, se cuenta con un guión de temas y preguntas, permitiendo la flexibilización según el criterio del investigador. Además, se cuenta con el guión de las preguntas de investigación, con el fin de no perder el foco de la entrevista.

Las preguntas seleccionadas cumplen con lo recomendado por Kvale (2008). Por lo tanto, éstas son breves y claras para el lenguaje del entrevistado. Además, fueron cuidadosamente formuladas para que permitan recoger

respuestas con descripciones de sus propias experiencias, realidades y cultura. Para ello, se utilizan preguntas de diverso tipo, entre ellas de: sondeo, especificación, directas e indirectas. Asimismo, se utiliza la técnica del silencio dentro de la entrevista para escuchar atentamente las respuestas que requieren mayor profundización. También, se pone especial atención en mantener una actitud empática para generar mayores significados; poniendo atención a la voz, postura, expresión facial y corporal del entrevistado, permitiendo así una escucha atenta a sus respuestas.

Respecto a los temas abordados en la entrevista, éstas son seleccionadas en base a la revisión bibliográfica, siguiendo la línea investigativa de Robinson, V. (2007), adaptado a nivel de Educación Parvularia. También, se seleccionan las preguntas por medio del ejercicio de reflexión del investigador (Canales, 2006), las que se presentan a continuación:

Núcleo temático	Preguntas
1. Establecimiento de metas y expectativas	<p>¿Cuáles son las metas establecidas respecto al aprendizaje de los niños/as en su Jardín infantil?</p> <p>Respecto a las metas de aprendizaje ¿Cómo fueron creadas y comunicadas a la comunidad?</p> <p>En su Jardín infantil ¿Cuáles son las expectativas de aprendizaje de los párvulos?</p> <p>¿Cómo se evalúa el cumplimiento de las metas y las expectativas mencionadas anteriormente?</p>
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.	<p>¿Cuál es su rol en la asignación de los recursos humanos?</p> <p>¿Cuál es su rol en la asignación de los recursos financieros?</p> <p>¿Qué relación le atribuye a la asignación de los recursos a fines educativos?</p>
3. Planificación, coordinación y evaluación de la	<p>¿Cómo usted participa en la planificación y coordinación de la enseñanza?</p>

enseñanza y del currículo.	<p>¿Cómo utilizan los resultados de aprendizaje de los niños y niñas?</p> <p>¿Cómo usted participa en la evaluación y supervisión de la enseñanza?</p> <p>En el Jardín infantil ¿Cuáles son las prácticas de evaluación, apoyo y retroalimentación al equipo educativo?</p>
4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.	De acuerdo al desarrollo profesional del equipo educativo ¿Cuáles son las acciones en las que usted participa y entrega apoyo?
5. Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.	<p>¿Cómo se protege el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje en el Jardín infantil?</p> <p>¿Cuáles son las normas y rutinas de aula que permiten tener un ambiente de apoyo al aprendizaje?</p>

Tabla 4.1. Pauta de preguntas de entrevista.

Para la realización de la entrevista, se consideran procedimientos fundamentales que se deben tener presente:

Al inicio de la entrevista se pondrá especial cuidado con:

- Saludar cordialmente, agradecer el tiempo y explicar el propósito de la investigación.
- Anunciar la retribución simbólica del estudio.
- Explicar consentimiento, que incluya los criterios de rigor.
- Explicar el uso de la grabadora y esperar que el entrevistado acepte o no utilizarla.
- Respetar la consigna diseñada dentro de la flexibilidad de una entrevista semi-estructurada.
- Preguntarle al entrevistado si tiene preguntas o dudas.

Durante la entrevista:

- Mantener la atención y escucha atenta del entrevistado.
- Flexibilizar las preguntas cuando sea necesario.
- Profundizar los aspectos relativos a la experiencia y significado que le atribuye el entrevistado.

Finalizar la entrevista:

- Agradecer la participación del entrevistado.
- Recordar que los datos recogidos son privados y serán respetados tal como el entrevistado lo expuso.
- Volver a preguntar si existen dudas, preguntas o comentarios por parte del entrevistado.
- Si se da la oportunidad, se podrá realizar reflexión con el entrevistado.

4.3.2. Shadowing

El shadowing es una técnica etnográfica orientada a seguir un objeto o persona a investigar, dejándose guiar por ésta, es decir, realizándole “una sombra” a todos sus movimientos. Esto implica seguirla en sus límites físicos, en todas las interacciones y negociaciones que hay alrededor de ésta. (Girón, P. 2012). Consiste en “hacer sombra”, tal como lo plantea su significado al español. En este caso, a dos Directoras, pertenecientes a los Jardines infantiles estudiados, con el objetivo de obtener información de primera fuente acerca de la rutina y del ejercicio de su rol en un determinado momento.

Cabe destacar que dicha técnica es ampliamente utilizada en contextos

laborales u organizacionales, sobre todo cuando se está induciendo a una persona para desempeñarse en un determinado cargo y se le envía a “ser sombra” de algún experto en el área.

En la aplicación de la técnica, se realiza un seguimiento y acompañamiento a las Directoras durante toda su jornada laboral a lo largo 4 días consecutivos en una semana, en cada caso. Por lo tanto, se hace sombra de todo lo que realizan, tanto en las actividades formales ligadas a su tarea laboral como en los momentos libres, en los cuales se realizan preguntas y comentarios. Para obtener información con mayor riqueza, se lleva un registro de los tiempos y tareas que realiza en orden cronológico, por medio de la utilización de una bitácora; incluyendo notas de campo del investigador con dudas y reflexiones personales sobre lo observado.

Para dicho registro se utiliza la siguiente matriz, explicitando por medio de un ejemplo de registro:

Hora	Actividad / Lugar	Descripción de la práctica	Personas con las que interactuó
8:20 8:30	Saludo, presentación y bienvenida. / Frontis de JI	Nos encontramos y saludamos. Posteriormente entramos, saludamos a los funcionarios.	Directora. Funcionarios.
8:30 9:30	Recorrido por el establecimiento	Recorre salas, revisa planificaciones y asistencia.	Educadoras de párvulos.

Tabla 4.2. Bitácora de registro Shadowing.

Asimismo, durante los días de seguimiento se toman fotografías, siempre y cuando se autoricen; con el fin de darle mayor confiabilidad a la investigación, las que son expuestas en los anexos del estudio.

4.3.3. Cuestionario de liderazgo educativo

El cuestionario “Consiste en aplicar a un universo definido de individuos una serie de preguntas o ítems sobre un determinado problema de investigación del que deseamos conocer algo.” (Sierra, 1994, p. 194).

Dentro de su diseño, es importante tener en cuenta cuáles son los objetivos específicos de un cuestionario. Para ello, se consideran los objetivos definidos por Malhotra (1997):

1. Traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los participantes puedan contestar.
2. Motivar y alentar a los participantes para que colaboren, cooperen y terminen de contestar el cuestionario completo.
3. Minimizar el error de respuesta, adaptando las preguntas al participante y en un formato o escala que no se preste a confusión al responder.

El cuestionario se diseña teniendo presente la información que se requiere en la investigación, por lo tanto, para este estudio específicamente, se consideran las 5 dimensiones de liderazgo educativo expresadas por Robinson, V. (2007) en su meta-análisis, como ejes temáticos que guían la realización de los indicadores. Se exponen para ello, 43 indicadores que deben ser respondidos por las Educadoras y Técnicos en párvulos.

Dichos reactivos expresan conductas en relación al liderazgo educativo que realiza la Directora del jardín infantil, expresados en la siguiente tabla:

Eje temático	Nº de preguntas
Establecer metas y expectativas de aprendizaje	9
Obtención de recursos de manera estratégica	5
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	11
Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo del equipo educativo	7
Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo	11

Tabla 4.3. Ejes temáticos y números de preguntas de cuestionario.

Para dar respuesta a esto, se considera una Escala Likert que hace referencia a la frecuencia en que la Directora realiza dichas afirmaciones:

1	2	3	4
Nunca	Rara vez	La mayoría de las veces	Siempre

Tabla 4.4. Escala Likert.

Cabe destacar además, que el instrumento cuenta con una presentación, donde se expone el objetivo, los criterios de rigor y la motivación para dar respuesta completa al cuestionario. Posteriormente, cuenta con la identificación, donde se expone el nombre del jardín infantil y los años de experiencia de quien responde. La segunda parte, cuenta con las instrucciones de respuesta, para ello se explicita que se utiliza Escala Likert, dándose un ejemplo de ella. Luego, se exponen las dimensiones con sus respectivos indicadores.

Respecto a la validez y confiabilidad del instrumento es importante mencionar que fue revisado por profesor guía, experto en liderazgo y candidatos a doctorado en Educación, UC.

4.4. Población y Muestra

La muestra considerada en los estudios de casos múltiples son una herramienta poderosa para crear teoría, ya que permiten la replicación y extensión entre casos individuales (Martínez, 2006). Es por ello que en el presente estudio de caso se utiliza una muestra teórica no representativa, que busca extender la teoría por medio del análisis de contenido, según las dimensiones del meta-análisis de Robinson, V. (2014) considerado como guía investigativa del presente estudio.

La muestra seleccionada es no probabilística y corresponde a dos Directoras que se desempeñan en Jardines infantiles públicos de Chile, determinando una de cada institución: JUNJI (Vía Transferencia de Fondos) e INTEGRAL de la Región de Coquimbo.

De acuerdo a lo planteado, es que la muestra se selecciona por motivos de accesibilidad de la investigadora, cumpliendo con los requisitos mínimos que son: poseer título profesional de Educadora de párvulos, desempeñarse en cargo de Directora de Jardín Infantil administrado por una institución pública. Además, otro motivo a destacar tiene relación con que fueron (en cada caso) seleccionadas por sus superiores⁴ por ser “buenos ejemplos” y por lograr resultados favorables en los aprendizajes de los niños y niñas que tienen a su cargo, dentro de su institución.

Respecto a la Población, cabe destacar que se involucra también la participación de los equipos educativos (Educadoras y Técnicos en párvulos) quienes darán respuesta a nuestra segunda pregunta de investigación, complementando el objetivo del estudio, por medio de la aplicación de un cuestionario donde se le

⁴ Dicho criterio se explicita en carta de solicitud de autorización para el presente estudio. Mayor información en anexos.

aplicará a la totalidad de Educadoras y técnicos de párvulos que se encuentren trabajando en cada Jardín infantil.

4.4.1. Participantes

Para comprender en profundidad cómo se seleccionan a los participantes para el caso de las Directoras, se presentan los criterios de inclusión y exclusión de la muestra.

- Criterios de inclusión:
 1. Poseer título de Educadora de párvulos.
 2. Ejercer como Directora de Jardín infantil público de Chile. (perteneciente a JUNJI o INTEGRA)
 3. Estar dispuesta a firmar consentimiento informado que declara la participación en el estudio.
 4. Ejercer en Jardín infantil con similares características de Contexto, logrando resultados favorables de los aprendizajes de los niños y niñas.

- Criterio de exclusión:
 1. Ejercer como Directora de Jardín infantil en carácter de reemplazo (menor a 1 año).

Es importante mencionar que el caso es de tipo colectivo según Stake (2005), quien plantea que el caso atiende a la finalidad última del mismo. Por lo tanto, es un estudio de caso colectivo porque está centrado en el fenómeno de las prácticas de liderazgo educativo en dos Directoras de jardines infantiles, quienes serán estudiadas intensivamente dentro de sus desempeños.

Respecto a la Población, se considera a las Educadoras y Técnicos en párvulos. Para ello, se definen los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

- Criterios de inclusión:
 1. Ejercer como Educadora o Técnico en párvulos en un Jardín infantil público de Chile. (perteneciente a JUNJI o INTEGRRA)
 2. Estar dispuesta a firmar consentimiento informado que declara la participación en el estudio.

- Criterio de exclusión:
 1. Ejercer como Educadora o Técnico en párvulos de Jardín infantil en carácter de reemplazo (menor a 1 año).

Para una mayor comprensión de los participantes, se presenta a continuación un cuadro explicativo de ambos casos utilizados:

Establecimiento	Nombre de Directora	Niveles de atención	Cantidad de párvulos matriculados	Cantidad de personas a su cargo
Jardín Infantil INTEGRRA	Lorena	10 niveles: 1 Sala cuna menor. 3 Sala cuna mayor. 1 Sala cuna integrada. 3 Nivel medio menor. 3 nivel m. mayor.	230	52 personas: 11 Educadoras. 23 Técnicos. (más 9 de Extensión horaria) 6 Auxiliares de servicio 2 Asistentes administrativas
Jardín Infantil JUNJI (VTF)	Carmen	8 Niveles: 1 Sala cuna menor. 1 Sala cuna mayor. 3 Nivel medio menor. 3 Nivel m. mayor.	212	30 personas: 8 Educadoras. 19 Técnicos. 3 Auxiliares de servicio

Tabla 4.5. Participantes.

4.4.2. Contexto de los Jardines infantiles

- **Caso INTEGRA:**

Se atienden niños y niñas de diversos sectores de las Compañías, a pesar de que el Jardín infantil se encuentra ubicado en el sector de Compañía baja. El entorno circundante donde está inserto el Jardín infantil es una zona poblada por personas mayoritariamente de la tercera edad, quienes son respetuosos y valoran la cultura, a través de la participación en grupos y bailes folklóricos.

Existe gran trabajo con redes de apoyo como consultorio, carabineros, otros jardines infantiles, colegios cercanos y delegación municipal.

Las familias que se atienden, en su mayoría, pertenecen al tercer y cuarto quintil de pobreza. Existe un 10% de las familias que pertenecen al primer y segundo quintil. Sin embargo, cuentan con altos niveles de vulnerabilidad, referido a que el 60% de las madres son trabajadoras y no tienen quien les cuide a sus hijos en esos momentos; mientras que el otro 20% son madres dueñas de casa y el 20% madres adolescentes que continúan sus estudios de enseñanza media.

En cuanto a la vivienda, las familias tienen casa propia de SERVIU, otros arriendan y otros viven de allegados. Existen bajos niveles de niños y niñas con necesidades educativas especiales y extranjeros.

Cabe destacar, que el Jardín infantil es antiguo, tiene una trayectoria de 30 años, comenzando como centro abierto para entregar alimentación. Actualmente se ubica en la parte céntrica del sector de las Compañías y algunos de los apoderados fueron estudiantes del mismo.

- **Caso JUNJI VTF:**

Se encuentra inserto en el sector de Las Compañías, específicamente en el denominado Compañía baja. Sin embargo, atiende a niños y niñas de diversos sectores de las Compañías, incluyendo el centro de La Serena. El entorno circundante está habitado por un grupo etario correspondiente a adultos mayores, jubilados, pensionados, trabajadores independientes, dueñas de casa y trabajadoras de casas particulares.

Las familias de los niños y niñas que están inscritos en el Jardín infantil pertenecen al primer y segundo quintil más vulnerable de la población. Los integrantes del grupo familiar tienen la necesidad de realizar trabajos remunerados para sustentar el hogar, mientras que otro grupo necesita concluir sus estudios escolares.

Entre las principales actividades de los apoderados se destacan que existen madres trabajadoras, madres estudiantes y dueñas de casa.

El Jardín infantil trabaja en red directamente con la Corporación Municipal de La Serena, quienes administran sus fondos otorgados por JUNJI. Por lo tanto, cuentan con diversas actividades y apoyos municipales durante el año.

Cabe destacar, que el jardín infantil es un proyecto nuevo, lleva 5 años de funcionamiento y está ubicado en un sector más alto de la Compañía baja, cercano a poblaciones más vulnerables, en comparación al caso anterior.

4.5. Principios éticos y Criterios de calidad de la Investigación

La investigación considera principios éticos para su realización para favorecer la calidad, confiabilidad y validez del estudio; los cuales son expresados a continuación:

1. Reciprocidad: la investigadora explicita los beneficios y riesgos de participar en el estudio, asimismo entrega al comienzo de la aplicación de cada técnica, un consentimiento informado a los actores participantes. Asimismo, agradece el tiempo y el esfuerzo de participar y mantendrá una actitud atenta en el proceso de recolección de la información.
2. Participación voluntaria: se explica al comienzo de la aplicación del instrumento, al igual como se explicita en el consentimiento informado que firman los actores involucrados.
3. Confidencialidad: se garantiza el respeto y protección de los participantes, por lo tanto se les asegura que los instrumentos no contarán con su nombre para proteger su identidad.
4. Confianza o “rapport”: se establece un vínculo entre la investigadora y los actores involucrados, por medio de la discreción y el reconocimiento de que los datos que éste nos entrega son útiles para la investigación.
5. Veracidad: se le informa a los actores involucrados sobre los procedimientos de recogida y análisis de la información, asimismo, en el consentimiento informado se le explicita que podrán verificar que los datos de las transcripciones en caso de las entrevistas están de acuerdo a lo informado por ellos.

Por otro lado, también se toman en cuenta los criterios de calidad de la investigación cualitativa (Vasilachis, 2006):

1. Credibilidad: se favorece por medio de la revisión ofrecida a los entrevistados sobre la transcripción de su entrevista, revisión de resultados de cuestionarios y revisión de shadowing. Asimismo, por medio de la revisión de investigadores ajenos como es el caso del profesor guía y otros que colaboren en el estudio.
2. Seguridad: se realizan procedimientos pauteados para la obtención de datos realizando categorías de los códigos hallados, permitiendo ser analizados por pares o investigadores ajenos al estudio.
3. Confirmabilidad: se otorgará la posibilidad a otro investigador de que confirme los hallazgos, en este caso en particular, al profesor guía y otros que colaboren en el desarrollo de esta investigación.

4.6. Plan de análisis

Los datos recolectados son analizados en fases, con el fin de dar respuesta ordenada a los objetivos específicos de la investigación, y por ende a las preguntas centrales que guían el estudio.

La línea investigativa que guía el análisis de la investigación es la desarrollada por Robinson, V. (2007), quien señala 5 dimensiones de un liderazgo educativo eficaz según el meta-análisis realizado en sus estudios. Por lo tanto, los criterios utilizados para clasificar los datos en categorías estarán previamente descritos, siendo los siguientes:

1. Establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje.
2. Obtención y asignación de recursos en forma estratégica.
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.

4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.
5. Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo para el aprendizaje.

Por otro lado, es necesario entregar el detalle en cuanto a la realización del análisis de los instrumentos utilizados en la recogida de la información. Es por ello, que a continuación se presenta un cuadro explicativo de cada una de las etapas:

Nº de Fase	Técnica analizada	Tipo de Análisis
Fase 1 Percepción de Directoras	Entrevista semi-estructurada	Cualitativo – Codificación abierta Se analiza por medio de codificación abierta, formulando códigos in vivo o sustantivos, luego se realizan categorías, es decir, se agrupan códigos que pertenecen a fenómenos similares bajo conceptos de orden mayor. Posteriormente, se realiza mapa de red para comprender la globalidad e interrelación entre los datos. Todos estos, enfocados en las 5 dimensiones de liderazgo educativo que guían la investigación.
Fase 2 Prácticas diarias	Shadowing	Cualitativo – Análisis de registros por Matriz de doble entrada Se analizan las prácticas diarias ejercidas por las Directoras que tienen relación con las 5 dimensiones de liderazgo educativo, por medio de una matriz de doble entrada expresada en excel, donde se detalla qué práctica corresponde a qué dimensión.
Fase 3 Percepciones Equipo educativo	Cuestionario	Cuantitativo – Estadística descriptiva Para comenzar registran los datos en una tabla Excel. Posteriormente, se realiza en programa SPSS un análisis de confiabilidad llamado Análisis de Cronbach. Luego se realiza estadística descriptiva y se generan nuevas categorías en el programa anteriormente señalado. En excel se realizan gráficos explicativos de cada dimensión.

Tabla 4.6. Plan de análisis.

Los datos cualitativos, correspondientes en la fase 1 a las entrevistas, son analizados por medio del programa Atlas.ti, para su respectiva codificación, interpretación y organización. Con lo que respecta a los datos registrados por medio de la técnica de Shadowing, son analizados por medio del programa excel con matriz de doble entrada.

Respecto a los datos cuantitativos, estos son registrados en una plataforma excel utilizando la estadística descriptiva como base de los respectivos análisis, generando información que se complementará con los demás resultados encontrados. Dichas evidencias, serán analizadas por medio del programa SPSS que entregará nuevas agrupaciones de los resultados, entre otros análisis. Mientras que, por medio del programa Excel, los resultados serán expresados en gráficos para una mayor comprensión de estos.

4.7. Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó durante el mes de diciembre del año 2016. La investigadora contactó y visitó previamente a la realización de los instrumentos a ambas Directoras, explicándole el objetivo principal del estudio y la metodología de éste, en la última quincena de Noviembre del año 2016. En dicha ocasión, se solicitó la firma del consentimiento informado en ambos casos, donde se exponen los criterios de rigor y confiabilidad.

La toma de datos se realizó entre el 05 al 16 de diciembre en ambos casos, realizando el Shadowing, entrevista semi-estructurada y aplicación de cuestionarios al equipo educativo.

El Shadowing se realizó durante toda la jornada diaria de ambas directoras en 4 días de una semana, en ambos casos. En horario desde las 8:30 hrs. a 17:30 hrs.

Asimismo, la entrevista se realizó en un momento seleccionado por ellas, donde existía menor interrupción y posibilidad de estar en un ambiente tranquilo dentro del mismo jardín infantil. Dichas entrevistas tuvieron una duración de 35 minutos aproximadamente, en ambos casos.

Respecto a la aplicación de los cuestionarios, en el caso de INTEGRRA se aplica día viernes en horario de 16:30 a 17:00 hrs., estando todo el equipo educativo presente. Mientras tanto, en el caso de JUNJI se aplicó cuestionario en horarios de la mañana, realizando grupos de personas, ya que no cuentan con espacios de reunión todas juntas, por lo que se fueron turnando para atender a los niños y niñas en sala como corresponde.

CAPÍTULO V: RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados expuestos a continuación, surgen de los análisis realizados sobre los instrumentos en los que se recogió la información. Es por ello, que se distribuyen organizadamente para su comprensión.

En la primera parte se da respuesta a los objetivos específicos del estudio, finalizando con los resultados obtenidos en cuanto al objetivo general, el cual recoge información triangulada de los objetivos específicos antes mencionados.

5.1. Percepciones de Directoras sobre su liderazgo y la relación de éste con las prácticas de desarrollo educativo-curricular

El objetivo principal de la Entrevista semi-estructurada es comprender la percepción que tienen las Directoras sobre su liderazgo, enfocado en prácticas de desarrollo pedagógico-curricular, por lo que a continuación se presentan los resultados obtenidos, siendo organizados bajo las 5 dimensiones de liderazgo educativo de Robinson, V (2007).

Los resultados son expuestos en función de las preguntas correspondientes a cada eje temático, para ello se realiza una lectura y posterior análisis de contenido de las respuestas de ambos jardines en conjunto. Después, se seleccionan citas que aportan a los argumentos centrales de la línea investigativa estudiada, las que representen a mayor cabalidad las dimensiones.

Se enfatiza además, en aquellas diferencias sustantivas que se presentan en los casos cuando corresponde.

Para comenzar, es importante mencionar que en los análisis presentados a continuación se establecen familias, las cuales son integradas por diversas categorías que agrupan códigos según su relación. Para mayor información, observar mapas de redes en anexos, realizado por medio de programa Atlas.ti.

5.1.1. Dimensión: Establecimiento de metas y expectativas

Como ya se mencionó en el marco teórico, con esta dimensión se espera que la Directora se involucre en conjunto con el personal del establecimiento en la creación, comunicación y monitoreo de las metas y expectativas de aprendizaje. Para ello, es importante que los énfasis estén puestos en lo académico y que esto sea una prioridad dentro de las metas. Por lo que es importante que estén ajustadas al currículum nacional y respondan a las necesidades del contexto.

De acuerdo a los argumentos entregados se evidencian diversos códigos que explican cómo las Directoras perciben que realizan el establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje en el jardín infantil que tiene a su cargo.

Familia: Establecimiento de metas

- **Metas de aprendizaje**

En ambos casos se evidencia la existencia de **metas claras**, las cuales van enfocadas en el desarrollo pleno del niño y la niña para que logre diversos aprendizajes. Se evidencia dentro de los argumentos el respeto por las características de los párvulos, por su proceso de adaptación al jardín infantil, por satisfacer sus necesidades básicas, fortalecer el vínculo afectivo, establecer normas y por lograr que se desarrolle en todos los ámbitos de su aprendizaje.

Es por ello que se destaca:

“A lo menos se requiere en las conductas de entrada de los niveles de los niños y las niñas, que se logre entre el 70 al 80% de esas conductas. Sin embargo, va a depender de los niveles o de las características que tengan los niños y las niñas de los niveles” (EJ, P2)

“El lograr que el niño sea un protagonista acá, que logre aprender, que también podamos ayudarlo a fortalecer sus habilidades para la vida, ya, que él pueda tomar decisiones, que pueda ser un niño que dé su opinión, ya. Esas son como las metas durante el año, fortalecerlos en su rol, en el desarrollo integral de ellos, en todos los aspectos, en lo afectivo, en lo cognitivo, en lo social, para que realmente, podamos tener un niño capaz de ser protagonista de su aprendizaje” (EI, P5)

Por lo tanto, se evidencia que las metas están claras en ambos casos y que hace referencia mayormente a valores cualitativos del desarrollo del niño y la niña, haciendo referencia a todos sus ámbitos, no solo en lo académico.

- **Creación de metas de aprendizaje**

Se evidencia que las Directoras de ambos jardines infantiles perciben que **las metas son creadas a comienzos de año** y que desde allí se comienzan a trabajar para el año. Entre ello se destaca que:

“Nosotros como jardín siempre nos establecemos metas para comenzar el año, como son la mayoría niños nuevos” (EI, P2).

“Las metas las fuimos trabajando desde los inicios” (EJ, P4)

También, es importante mencionar que ambos casos concuerdan que la **creación de las metas es en conjunto con el equipo**, es decir, que existe acuerdo según lo que se espera lograr durante el año. Además, se evidencia que la educadora de párvulos tiene un rol principal dentro del establecimiento de metas:

“Las creamos en conjunto, las metas no las planteamos solas” (EI, P11).

“Eso lo hacemos en conjunto, bueno con la educadora de cada nivel” (EI, P14).

“Trabajan por grupo, o sea, los niveles medios menores sus metas, los niveles medios mayores y las salas cunas, cada una.” (EJ, P6)

Se destaca además, que las **metas son diseñadas según las bases curriculares, la etapa de desarrollo y los resultados de aprendizaje de los niños y niñas**, por lo que las decisiones en su diseño se toman a partir de ello.

Entre esto se destaca que:

“Acá tenemos diez niveles, entonces son distintos los logros que nosotros queremos y esperamos con los niños, de acuerdo a sus etapas de desarrollo, ya. Esperando, al conocer sus etapas y ver primero como hacemos un diagnóstico cierto, de cómo está el niño y tenemos que plantearnos metas de cómo, qué es lo que queremos lograr con ellos” (EI, P7)

“Las fuimos trabajando con las bases curriculares, esa es como la biblia para nosotras. Fueron sacadas valga la redundancia, en base a las bases curriculares.” (EJ, P4)

- **Comunicación de metas a las familias**

Las metas en ambos casos dicen relación con la **comunicación a las familias** de los niños y niñas durante la primera instancia formal, que es la reunión de apoderados. Ambos casos concuerdan en que es importante darlas a conocer a las familias, sobre todo al comienzo del ciclo educativo.

“Se informa a las familias en reuniones de apoderados, en la primera reunión, cómo están los niños y lo que queremos lograr con ellos durante el primer semestre.” (EI, P14)

“Se da a conocer a las familias a través de la primera reunión de apoderados, si es que no es la primera reunión siempre es la segunda, pero generalmente es la primera reunión de apoderados.” (EJ, P4)

Familia: Expectativas de aprendizaje

Las **expectativas de aprendizaje** muestran relación con lo que esperan para los niños y niñas, entre esto se destaca que esperan que sean felices en el jardín infantil, que tengan logros de aprendizaje, que sean niños libres y que aprendan a través del juego. Por ello, se evidencia:

“Siempre esperamos que los niños, primero que estén acá felices, que estén felices, que estén contentos, que sean protagonistas de los aprendizajes” (EI, P16)

“Que se aprende a través del juego, que sí se aprende a través del juego, que se aprende a través de la socialización, que tú puedes darle algún, que los materiales están ahí dispuestos y que ellos pueden crear a partir de lo que está.” (EJ, P9)

En general, se muestran expectativas cualitativas de lo que se espera lograr con los niños y niñas en ambos jardines infantiles. Se evidencia que el aprendizaje es importante adquirirlo jugando y haciendo, es decir, que los niños y niñas disfruten mientras aprenden, siendo protagonistas de sus logros.

- **Familia: Evaluación de metas y expectativas de aprendizaje**

Las metas de aprendizaje en ambos casos son **evaluadas durante el año en tres procesos formales**: inicial, intermedio y final; donde se realizan análisis de los resultados de aprendizaje de los niños y niñas, con el fin de ir realizando seguimiento y adaptación a lo estipulado a comienzos de año. Es por ello que se destaca:

“Lo hace la educadora de aula, la educadora de aula, tanto en la evaluación diagnóstica, de cohorte y final, ella hace análisis cualitativo y cuantitativo, y chequea de acuerdo a su plan anual de sala como estuvieron las metas de aprendizaje y acorde a lo que ella se estipuló en la sala en realidad.” (EJ, P2)

“Después hacemos una evaluación intermedia, pero dentro de eso, durante el año también se están evaluando los aprendizajes que se van desarrollando con las experiencias educativas. Se van evaluando algunos aprendizajes esperados que las chicas se plantean, porque la evaluación intermedia es como para tener un panorama, pero nosotros tenemos que hacer más seguimiento a los aprendizajes esperados que estamos trabajando. Y a raíz de eso si los niños lo logran, avanzamos con otros aprendizajes, ya. O bien se vuelve a repetir el aprendizaje esperado que se utiliza.” (EI, P14)

Asimismo, se evidencia que existen procesos de **evaluación y seguimiento**, en cuanto al desarrollo de las metas y expectativas durante el año, lo cual complementa lo anteriormente mencionado. Se señala que:

“Tres veces en el año, pero se va haciendo un seguimiento. Solamente, vamos viendo que se vayan ejecutando, que se vayan cumpliendo. Bueno, cada educadora cuando ejecuta la acción, si lo va ella evaluando. Pero después, en general, cuando hacemos el corte y queremos ver cómo estamos. Ahí sí que lo hacemos.” (EI, P24)

Dentro de este ámbito, es importante mencionar que ambos casos utilizan **instrumentos formales para realizar la evaluación de los aprendizajes de los niños y niñas**, los que evidencian el cumplimiento de las metas de aprendizaje, según los argumentos. Entre éstas técnicas de evaluación se encuentran: escalas de valoración institucional en el caso de INTEGRA, mientras que en el caso de JUNJI utilizan instrumentos creados por las educadoras del jardín infantil, incluyendo además otras técnicas como el uso de bitácoras y evaluación por medio de registros a grupos de niños y niñas.

“Las metas como tal se evalúan a través de la evaluación formal... se evalúa a través del instrumento formal que es la evaluación que hacen las educadoras.” (EJ, P24)

“Cuando te nombraba esta búsqueda de distintas metodologías, se trató de implementar o están tratando de implementar una bitácora de cada niño, en sala cuna resultó un poco mejor que los niveles medios.” (EJ, P25)

“Además se aplica el instrumento de evaluación de aprendizaje que es el IEA. Este instrumento, va dependiendo de la edad del niño, se aplica de acuerdo a su

edad y ahí tiene los distintos ámbitos y distintos núcleos, hay indicadores que nosotros vemos si los niños logran o no ciertas conductas.” (EI, P13)

Se evidencia que ambos casos difieren de la forma pero no del fondo, por lo que la evaluación se realiza de los aprendizajes de los niños y niñas se lleva a cabo por medio de diferentes técnicas, con el fin de aportar al seguimiento de las metas y expectativas de aprendizaje durante el año.

5.1.2. Obtención y asignación de recursos de forma estratégica.

Haciendo una breve referencia a lo expuesto en el marco teórico, es importante señalar que la dotación de recursos estratégicos explicita que la Directora se involucra, de manera activa, en la selección y asignación de los recursos (personas, dinero, tiempo) a fines educativos. Es esencial que la Directora esté concentrada en el mejoramiento de la enseñanza y del aprendizaje, ajustando los recursos hacia ello. Cabe destacar, que es clave que tenga acceso a conocimientos financieros.

Familia: Obtención y asignación de recursos humanos

La dotación del personal es realizada por las Directoras de ambos jardines infantiles, quienes participan en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, acompañamiento y evaluación de las personas nuevas que van ingresando a los establecimientos. Si bien, se explicita en sus argumentos que participan activamente de estos procesos, también se evidencia que muchos de ellos lo realizan con apoyo de los departamentos de recursos

humanos que tiene sus administradores (en el caso de INTEGRA en Oficina regional y en el caso de JUNJI en Corporación municipal).

El reclutamiento y selección del personal es un proceso donde se evidencia participación activa por parte de las Directoras, señalando que:

“Generalmente yo recibo currículum, o sea, las personas vienen a dejar diferentes currículum que se yo... Si a mí me llega alguien por dato, yo siento u observo que la persona es profesional, comprometida, que tenga las características de una educadora de párvulos o una técnico, la elijo yo.” (EJ, P29)

Dentro de esta misma área, se evidencia que participan con **apoyo en la contratación** por parte de los departamentos de recursos humanos de sus administradores.

“La contratación es con apoyo, no lo hago todo yo sola y contrato. Tratamos de que sea en conjunto con la oficina regional, el departamento de personas.” (EI, P30)

“La corporación emite esta orden y se le hace el primer contrato a la funcionaria. Posteriormente, la corporación es la que hace la cancelación de su sueldo mensualmente y en la fecha que corresponde.” (EJ, P30)

En lo que respecta a los procesos de **evaluación del personal nuevo**, en ambos casos se menciona que se realiza para ver la continuidad del contrato, con el fin de mantener al personal acorde a lo esperado. No obstante, no se mencionan evaluaciones al personal contratado.

“Con seguimiento, con evaluaciones que van a partir de 3 meses, después 6 meses, ya. Se le hace un seguimiento a esa funcionaria para ver cómo está y para ver cómo se ha desempeñado.” (EI, P32)

“La mantengo a prueba un mes o dos meses y si no resulta hasta ahí no más dura el tenerla acá en el jardín infantil”. (EJ, P29)

Respecto a los procesos de **Inducción y acompañamiento al personal nuevo**, sólo es mencionado en el caso de INTEGRA, donde se señala en detalle:

“Pero lo que a mí me compete, si fuese una educadora, bueno, hacer la inducción, darle a conocer la descripción de cargo, que conozca cuáles son sus roles, sus funciones, que hay un reglamento interno también, trabajar con ella, porque igual es largo, entonces no se trabaja todo, las cosas más importantes y de a poquito ella lo va conociendo y después bueno, en sala también apoyarla cuando esté en las prácticas pedagógicas. Eso, cuando se desempeña, apoyarla en las reuniones de apoderados también, cuando son nuevas hay que acompañarlas, un acompañamiento así como soy su sombra. Entonces, un acompañamiento más permanente.” (EI, P33)

Por lo tanto, se evidencia variadas prácticas de participación de las Directoras en la obtención de recursos humanos, destacándose diversos procesos en los que interfieren.

Familia: Obtención y asignación de recursos financieros

De acuerdo a los recursos financieros y el manejo de fondos monetarios, se evidencia que éstos son escasos en ambos casos, ya que en general existe una **asignación de fondos desde sus administradores directos**, para que lo dispongan utilizar en ciertos ítems, los que no incluyen gastos en área pedagógica-curricular. Se señala que:

“La verdad es que nosotros como jardín no manejamos dineros, los recursos que manejamos se hace a través de una caja chica que nos llega desde la corporación, que son los dineros asignados por JUNJI a la corporación, que lamentablemente este año fueron dos en el año” (EJ, P32)

“Ese monto lo entrega la Dirección regional, la oficina regional nos da un monto para el jardín, para ciertos ítems, ya. Por ejemplo, para materiales de aseo, ya, para caja chica que viene a ser los pasajes o alguna compra que yo necesite realizar, y material de oficina. Porque lo otro lo pagan directamente ellos, lo que es luz, agua. Ah! Y el gas también, lo tenemos que comprar nosotros con ese fondo, ya. Esos son los fondos.” (EI, P37)

Se evidencia además, la existencia de fondos como **caja chica**, de los cuales se desprende que puede utilizarse en ciertos ítems, de los que no se consideran

gastos en lo educativo, sino más bien en servicios para el funcionamiento básico como materiales de oficina, fungible, aseo.

“Con esa caja chica, que se divide, se subdivide en varios ítems, que son como para compra de material fungible, de oficina y de aseo, y otras cosas como fotocopiar, que se yo. Es un monto pequeño asignado a los jardines, a este jardín son \$140.000 digamos como caja chica, que debería ser mensual pero no es.” (EJ, P33)

“Sí se nos da como la cantidad o un monto asignado para cada ítems, ya, pero uno juega con esos fondos, a veces uno los puede modificar. A lo mejor, yo doy más para aseo que oficina, ahí uno va manejando el monto” (EI, P38)

En síntesis, es importante destacar que la participación en la dotación de recursos financieros es pasiva en relación a lo que se describe en el marco teórico señalado.

Por otro lado, es vital exponer que en el caso de JUNJI se señala que tiene **un escaso manejo de los recursos financieros**, mencionando que:

“Como te explico, llegó sólo dos veces en el año, en temas financieros no manejamos nosotros plata de manera independiente.” (EJ, P33)

Mientras que en el caso INTEGRRA, se establece que se **priorizan fondos para el trabajo pedagógico dentro de su propuesta de gestión anual**, lo cual es un monto aparte de lo mencionado anteriormente como caja chica.

“Ya, mira cuando nosotros hacemos nuestra propuesta de gestión, que es nuestra planificación durante el año, se nos asignan fondos para que nosotras distribuyamos esos fondos, ya sea para el trabajo con familia, ya sea para el trabajo pedagógico con los niños y las niñas, o puede ser en bienestar, o puede ser con el equipo, ya. Entonces, a nosotros nos dan una cantidad de dinero que lo distribuimos, siempre priorizamos que sea para directamente en beneficio de los niños y niñas, porque lo otro a veces lo podemos gestionar de otras formas, con redes, como lo hemos hecho en otros casos.” (EI, P44)

Se muestra entonces, que su foco está en que los recursos lleguen a los niños y niñas, teniendo la posibilidad de gestionar otros recursos con redes de apoyo, lo cual no se había mencionado en el otro caso, sin embargo, es otorgado una vez al año. Por lo tanto, se concluye que no es una práctica común entre las Directoras estudiadas, ya que el tener o no éstos fondos depende directamente de sus administradores, incluyendo los tramos o ítems de cada gasto.

Familia: Relación de los recursos humanos y financieros con los procesos educativos

Según las percepciones descritas por las Directoras sobre la dotación de recursos humanos y financieros para fines educativos se señala que entre sus creencias encontramos que **los recursos humanos son vitales para el funcionamiento y que tienen poca rotación**. Mientras que los **recursos financieros son para satisfacer las necesidades básicas y de atención del niño**. Entre esto se destacan las siguientes citas:

“Bueno, si no tuviésemos no podríamos funcionar, porque todo funciona, si no tengo el personal adecuado no va a ser buena la atención, va a ser mala la calidad, va a ser mala, deficiente.” (E1, P40)

“Con lo financiero, lo mismo, o sea, si yo no tengo los fondos no le puedo entregar una atención adecuada a los niños, ya sea para satisfacer sus necesidades básicas, tengo que contar con los implementos básicos para la atención.” (E1, P42)

Por lo tanto, se evidencia una **percepción escasa en cuanto a la relación de los recursos para fines educativos**, ya que sus referencias van más hacia la obtención de recursos básicos para el funcionamiento general, dejando de lado lo pedagógico-curricular. No obstante, en el caso de INTEGRA se realiza una

relación con los fondos de la propuesta de gestión anual en la familia anteriormente expuesta.

5.1.3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo

De acuerdo a lo expuesto en el marco teórico, esta dimensión involucra que la Directora participe directamente en la planificación, supervisión y evaluación de la enseñanza. Para ello es importante que realice visitas al aula regularmente, retroalimente a las Educadoras y técnicos en párvulos de manera formativa y sumativa, controle los planes anuales y alinee los objetivos del jardín infantil.

Las Directoras tienen el foco en la calidad de la enseñanza, alinean las metas, los calendarios y los presupuestos del jardín infantil. Además, seleccionan el currículum para no enseñar todo, sino lo necesario para ese contexto de niños y niñas. Además, están involucradas en discusiones sobre la educación, trabajan en equipo revisando y mejorando la enseñanza. Es importante también, que revisen evidencias sobre el aprendizaje de los estudiantes. Por su parte, las profesionales que trabajan con las Directoras, realizan seguimiento sistemático al progreso de los niños y niñas y a los resultados de aprendizaje, con el fin de entregar retroalimentación, en este caso, a las familias, quienes pueden apoyar y reforzar desde casa.

Familia: Apoyo a la Planificación educativa

Ambas Directoras realizan prácticas de apoyo a la planificación educativa, según sus argumentos expuestos en las entrevistas. Entre estos se destaca que la **Planificación es un proceso en equipo**, donde se menciona:

“Se hace un proceso en equipo, generalmente con las educadoras, las educadoras bajan la información al personal técnico” (EJ, P37)

Referente a esto último, también se destaca que en este trabajo en equipo, **existen momentos de planificación y discusión educativa entre Directoras-Educadoras**, es decir, que se dan las instancias para reunirse y tomar acuerdos; lo cual se evidencia en la siguiente cita:

“Nos concentramos, planificamos en conjunto, discutimos algunos puntos en conjunto con las educadoras”. (EI, P47)

Uno de los fines de la planificación descritos en los argumentos de las entrevistadas, hace referencia a que **planifican para coordinar actividades del año**, donde se menciona que:

“Coordinar las actividades, que no se nos quede nada afuera, incorporar durante el año nuevas. O sea hacemos como una estructura, pero en el fondo dejamos flexibilidad para igual durante el año incorporar nuevas o coordinaciones nuevas.” (EJ, P37)

Dentro de este mismo marco, se menciona que se **planifica a comienzos de año entre Directora-Educadoras**, evidenciándose en ambos casos que la Planificación inicial es en conjunto:

“Mira nosotros a principio del año, esto en enero... nosotros con las educadoras tenemos casi uno o dos días enteros que vamos planificando las actividades que se van a hacer de marzo hacia adelante, ya” (ej, p37)

“La planificación a comienzos de año, nos reunimos con las educadoras y como te decía yo, como tenemos metas establecidas, sabemos que queremos en el primer a lo mejor mes, que los niños se adapten, acoger sus sentimientos” (EI, P46)

También, se señala que la **Planificación de aula es realizada por cada Educadora:**

“Cada educadora hace su propia planificación, de acuerdo a lo que ellas han ido observando, de acuerdo a las edades de los niños también” (EI, P46)

Cabe destacar, que en el caso INTEGRA se menciona que cuentan con **día completo de Planificación al mes** (suspenden actividades con niños). Dentro de ese día, las funciones descritas por la Directora, se señala que realiza **Acompañamiento y toma de decisiones en equipo en la planificación**, mencionando que:

“Después hay un día de planificación que se desarrolla ese momento, en jornada completa. Ahí, ellas (Educadoras), trabajan con sus equipos y yo apoyo en algunos niveles, no siempre en todos... consulto sí, pero yo trato de apoyar en un nivel, es lo que he hecho este año, acompañamiento, proponemos, yo escucho las opiniones del equipo, y ahí bueno se toman acuerdos y decisiones.” (EI, P47)

En síntesis, es importante mencionar que las prácticas comunes evidenciadas por las Directoras de acuerdo a la planificación de aula son de apoyo y no entran en profundidad, es decir, el rol principal se lo entregan a las Educadoras de párvulos, dejando de lado la oportunidad de involucrarse activamente en los procesos de planificación educativa propiamente tal, donde se potencian los aprendizajes de los niños y las niñas. Sin embargo, sus prácticas hacen referencia más a la planificación anual, a las coordinaciones y al trabajo en conjunto con las Educadoras de párvulos en procesos generales que involucran todo el jardín infantil.

Familia: Utilidad de los resultados de aprendizaje

De acuerdo a lo expresado por las Directoras, el uso que le otorgan a los resultados de aprendizaje de los niños y niñas, principalmente es para realizar

un **análisis cualitativo y cuantitativo**, donde se menciona en ambos casos que:

“Hacemos análisis cualitativo y cuantitativo, y a raíz de eso hacemos un diagnóstico, ver cómo están los logros de los niños.” (EI, P49)

“Posteriormente, empezamos a hacer como el análisis, lo que estuvo mejor o lo que nos sirvió, ahí lo hace más las educadoras.” (EJ, P41)

En relación a esto, se evidencia además que **los resultados son insumos para la planificación y selección de aprendizajes esperados**, ya que:

“Acá en el instrumento de evaluación, el IEA, habla de una etapa inicial, una intermedia y una final, a raíz de eso se hace su panorama, uno mira cuales son los núcleos que están más fortalecidos, cuáles son los que faltan por fortalecer, y con eso se trabaja o se planifica, o se seleccionan aprendizajes esperados, ya.” (EI, P50)

Asimismo, se señala que **los resultados son insumos para tomar decisiones durante el semestre**:

“Esos resultados que tenemos, después se hacen los análisis cualitativos que nos van a permitir tomar decisiones, cierto, bueno, emitimos juicios y tomamos decisiones de lo que vamos a trabajar durante el semestre.” (EI, P50)

De acuerdo a la comunicación de estos resultados, se señala que **los resultados son retroalimentados a familias y administradores**, con el fin de dar a conocer los logros de los niños, entendiéndose estos como parte de la comunidad educativa. Dentro de ello, se menciona:

“Se le entrega la retroalimentación a las familias, de los logros de los niños, de cómo están, como es su desarrollo.” (EI, P52)

“Los resultados posteriores a eso se tienen que dar a conocer a JUNJI, con las metas que se lograron digamos durante en este caso el año 2016” (EJ, P41)

Por lo tanto, el uso que las Directoras le dan a los resultados de aprendizaje de los niños y las niñas, son para tomar decisiones pedagógicas de acuerdo a los análisis realizados, tanto cualitativos como cuantitativos, los que además, se les da a conocer a las familias y administradores directos.

Familia: Participación en evaluación y supervisión de la Enseñanza

Una de las tareas que destacan las Directoras dentro de las prácticas referidas a su participación en la evaluación de la enseñanza tiene relación con que existe una **revisión de los procesos evaluativos**, es decir, se señala que se revisan instrumentos y resultados de aprendizaje de los niños y niñas. Asimismo, se hace revisión de los análisis cualitativos y cuantitativos con el fin de incorporar estos resultados a la propuesta de gestión del jardín infantil. Por tal motivo, es importante enfatizar lo siguiente:

“Si, yo reviso que estén, en algunos casos reviso los instrumentos, de los resultados. Los análisis cualitativos los reviso y los cuantitativos, eso sí los panoramas porque después se hace como un panorama de jardín, para tener una visión general, de cuáles son los núcleos que están más fortalecidos y los que les faltan como para trabajarlos en esta propuesta de gestión que te decía yo.” (E1, P58)

Surge además, el **acompañamiento en procesos evaluativos**, el cual es argumentado por las Directoras como una práctica de participación que apoya la evaluación y supervisión de la enseñanza. En esta se indica que al momento de supervisar, no sólo es mirar, sino más bien acompañar en todos los procesos con el objetivo de modelar prácticas a las Educadoras o técnicos en párvulos. Por lo tanto, sobresale la siguiente cita:

“A si que yo no directamente planifico en la evaluación, o sea acompaño en la evaluación. Si estoy viendo como se desarrollan las prácticas en los distintos niveles. Mi participación, no es solamente de supervisión, yo acompaño en todos los procesos, en muda si es que hay que, uno lo hace con la intención de

modelar, si es que hay algo, la agente educativa o la educadora lo pueda observar también. Con ese fin yo participo puedo decir en sala, no en todos los niveles tampoco.” (EI, P59)

Otra de las prácticas señaladas respecto a su participación en la evaluación y supervisión de la enseñanza por parte de las Directoras, dice relación con la **revisión de planificaciones**, donde se enfatiza que sí existe una revisión cada cierto tiempo con el fin de entregar orientaciones en los casos que sea necesario realizarlo. Es por ello, que se cita:

“Si reviso cada cierto tiempo portafolio, las planificaciones.” (EJ, P46)

“Igual en la sala, yo voy, reviso las planificaciones, les doy igual orientaciones si es que siento que hay algo que les puede faltar.” (EI, P59)

Además, las Directoras realizan **observaciones generales de las prácticas pedagógicas**. En este sentido, utilizan la observación cotidiana como una práctica evaluativa, donde pueden ir viendo diferentes aspectos de la enseñanza y el cuidado necesario a tener con los niños y niñas, mientras ellas realizan otras tareas principalmente. Dentro de este contexto, se indica que:

“Generalmente me sirve mucho dar los recados porque voy observando, cómo está la sala, cómo está el equipo, pequeñas cosas, no sé, si están recortando algo que no estén de espalda a los niños por ejemplo. En el patio, no le den la espalda a los niños porque puede pasar cualquier accidente, es más que todo.” (EJ, P45)

Ambas Directoras coinciden que la **retroalimentación de prácticas pedagógicas** es una de sus tareas habituales que realizan, donde se reúnen con las educadoras o técnicos en párvulos, según sea la necesidad o bien con ambas, para entregarles por medio de una conversación la información de lo que

observaron, con el fin de dar a conocer su evaluación. Dentro de esto se destacan las siguientes citas:

“Más que todo con la educadora, igual en alguna instancia uno lo conversa con el equipo. Se reúne un rato en las tardes y uno le informa que es lo que observó, los reconocimientos que son importantes y ahí uno le da las orientaciones y apoyos que puedan necesitar.” (EI, P63)

“Cuando es de educadora, la llamo a mi oficina y hacemos la retroalimentación que corresponde, a través de una conversación o a través de alguna herramienta que se le pueda dar a la educadora, desde la expertise que uno tiene o tratar de buscar e internet también, porque internet es de mucha ayuda en algunos casos.” (EJ, P51)

Por último, es importante indicar, que uno de los argumentos entregados se destaca debido a que no coincide con lo esperando en esta dimensión según el marco teórico, el cual hace referencia a que la Directora en el caso JUNJI VTF **no supervisa prácticas pedagógicas, excepto con personal nuevo**, ya que estipula que da libertad y que no va a la sala a evaluar o supervisar propiamente tal. Es por ello, que se destacan las siguientes citas:

“La verdad es que no soy de esas personas que están metidas en la sala, yo ahí no estoy una mañana entera supervisando a la educadora, si está haciendo lo que dice la planificación. En ese sentido lo dejo como libre porque yo creo en el equipo.” (EJ, P44)

“Con la que yo tengo a lo mejor, que ha entrado al final o recientemente al establecimiento, pongo más ojo, pido planificaciones, voy a la sala, si tengo que dar un recado voy a la sala, miro, observo.” (EJ, P45)

En general, se observa que las prácticas comunes de las Directoras respecto a la evaluación y supervisión de la enseñanza se enfocan en que revisan y acompañan procesos evaluativos, revisan planificaciones, realizan observaciones generales al personal de sus prácticas pedagógicas, dando retroalimentación de lo observado. No obstante, para el desarrollo de esta dimensión se requiere de una participación más profunda, donde se evidencie

que la Directora es capaz de realizar visitas regulares al aula, entregando retroalimentación enfocada en lo observado, por medio de una evaluación formativa y sumativa.

5.1.4. Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente

Haciendo referencia a lo expuesto en el marco teórico, esta dimensión tiene relación con que la Directora participa directamente en el aprendizaje profesional del equipo educativo, en este caso, de las Educadoras y Técnicos en párvulos, por medio de reuniones, discusiones, entre otras; centradas en temas específicos de la enseñanza y el aprendizaje. Se requiere que el líder participe en el aprendizaje como líder, estudiante o ambos. Por lo tanto, es importante que la Directora sea vista como una fuente de asesoramiento de la instrucción y puede dar consejos sobre la enseñanza.

Dentro de los argumentos entregados por las Directoras sobre sus prácticas referidas a la presente dimensión, se evidencian diversas formas de acompañamiento, apoyo y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional de las Educadoras y técnicos en párvulos.

Se destaca que existe un **Plan de capacitación anual**, el cual conlleva un diagnóstico de las temáticas a capacitar durante el año, tomando en cuenta los intereses y necesidades del equipo educativo, dejando espacios además, para las capacitaciones que realizan los administradores. Por tal motivo, se destaca la siguiente cita:

“Sí, todos los meses y estas capacitaciones se hacen con diagnóstico también, previo a un diagnóstico de acuerdo a los intereses que tiene los equipos y de acuerdo también a lo que uno ha observado en los años anteriores y han quedado los desafíos de cómo trabajar para el año siguiente con los equipos de trabajo. Eso. Bueno igual se hacen las capacitaciones, se hace un plan de

capacitaciones para el año, se incorporan también las que nos ofrece la institución y nosotras ahí complementamos un poco las capacitaciones.” (EI, P75)

Asimismo, las Directoras dicen reconocer que tienen una **Participación activa en las capacitaciones**, estando presentes y delegando funciones en las Educadoras, como se señala:

“Pucha ahí hacemos harto, tengo una participación muy activa. Yo trato de estar siempre presente en todas las capacitaciones. Trato de liderarlas todas. Pero igual, les voy delegando porque también tengo que confiar en las profesionales con las que trabajo, voy viendo también sus fortalezas, las competencias que ellas tienen como para que me vayan apoyando.” (EI, P67)

Además, se señala que las **Reuniones técnicas** son instancias de capacitación, donde la Directora trata una temática necesaria según los requerimientos del equipo educativo, realizando transferencia de conocimientos. Tal como se plantea:

“Ya, lo primero que, bueno, a través, puede ser una, a través de las reuniones técnicas tratamos de escoger alguna temática que sea ad hoc, en este caso puede ser de Waldorf o si se va a alguna capacitación hacer la transferencia de conocimientos y se trabaja en grupos.” (EJ, P54)

Dichos momentos de aprendizaje profesional, tiene como metodología que la Directora pueda **liderar capacitaciones con apoyo de Educadora**, con el fin de estar acompañada y darles la oportunidad de liderar estos momentos. Tal como se expone:

“Siempre estoy acompañada cuando ejecuto o cuando vamos a hacer una capacitación al equipo, siempre trabajo con alguna educadora, me voy turnando o en algunos casos hay educadoras que asumen capacitaciones.” (EI, P68)

Estos espacios además, cuentan con metodologías de aprendizaje participativas donde es clave **propiciar el trabajo en grupo**, con el objetivo de generar mayor

participación en el equipo educativo que está siendo capacitado. Por lo tanto, se dan espacios para realizar preguntas y compartir conocimientos con los pares. Dichos argumentos son evidenciados así:

“Estamos usando esa nueva metodología de trabajo en grupos porque antes era como muy abierta, como para asamblea, todas participaban, todas escuchaban y no había más participación que de oyente. Entonces este año, hicimos un vuelco y dijimos no, se plantea la temática con preguntas a través de tarjetones que se yo y se trabaja en grupos, somos hartas, entonces se trabaja en subgrupos, ya, y se plantea digamos las respuestas que dan los grupos y se contrasta con la información técnica que se trajo de la capacitación o el seminario que uno fue.” (EJ, P54)

Relacionado con el trabajo en grupos, resalta una técnica de desarrollo profesional utilizada por una Directora, quien **propicia la comunidad de aprendizaje** dentro del Jardín infantil. En este sentido, se reúnen las Educadoras de párvulos para reflexionar sobre temáticas educativas permanentemente.

“Hacemos comunidad de aprendizaje también, nosotras como profesionales acá, ya, donde ahí nosotras revisamos temáticas, vamos discutiendo algunos temas, reflexionando.” (EI, P69)

Con el fin de fomentar el aprendizaje de todo el equipo educativo, las Directoras realizan **rotación de funcionarias a capacitaciones externas**:

“También, uno trata en el fondo, de que las personas vayan rotando en las pocas capacitaciones que hay, pero que se vayan rotando, educadoras, si es que corresponde educadora o técnico si es que corresponde técnico, ya.” (EJ, P55)

Otra de las técnicas utilizadas para fomentar el desarrollo profesional, son las **grabaciones de experiencias educativas**, las que se utilizan para analizar detenidamente las prácticas pedagógicas con el fin de potenciarlas. Es por ello, que a continuación se cita:

“También, se han hecho grabaciones, que estas grabaciones nosotras las analizamos, ya, en conjunto para ir fortaleciendo las prácticas.” (EI, P69)

También, las **Pasantías** se rescatan como una técnica utilizada por las Directoras para el desarrollo profesional del equipo educativo. Es en esta instancia que se otorgan espacios, dentro del horario laboral, para aprender en otro contexto similar al jardín infantil. Se señala que:

“Como bien te comentaba, fue un grupo tanto técnico como educadora a hacer una pasantía a estas casas que utilizan estas metodologías dentro del horario laboral.” (EJ, P58)

Asimismo, las Directoras realizan **invitación a seminarios externos**:

“Igual se hace la invitación, cuando son días sábados o algo así, para aquellas personas que quieran asistir, o si hay que pagar, aquellas que quieran pagar para asistir a tipo seminario o charla.” (EJ, P59)

Dentro de sus prácticas, también mencionan que realizan **coordinaciones con expertos para que capaciten en el JI**:

“Se hacen estas coordinaciones para que las personas vengan al jardín y hagan esta transferencia de conocimientos.” (EJ, P60)

Si bien, las Directoras realizan diversas formas para potenciar el desarrollo profesional, también destacan que es clave la autocapacitación de las personas, por lo tanto realizan la **invitación a autocapacitarse**. Dentro de este marco, mencionan que:

“Invitándolas a la auto-capacitación porque así como usamos internet para Facebook y para otras cosas, también podemos meternos y autocapacitarnos para tener un poco más de conocimientos.” (EJ, P58)

“Bueno, ahí tratamos siempre de estar incentivando a la capacitación, también a la autocapacitación de los equipos, ya. De que ellas también, estudien, tengan otros conocimientos, se vayan capacitando, perfeccionando.” (EJ, P78)

Por lo tanto, si las Educadoras y técnicos en párvulos tienen motivación a autocapacitarse, las Directoras generan **apoyo al estudio del equipo**, entregando espacios para que estudien y dando apoyo cuando estas lo solicitan,

donde se destaca:

“Se le dan los espacios, para que aquellas que tienen interés, puedan estudiar. Bueno y acompañamiento, algunas que estudian acá, yo siempre me están pidiendo apoyo, si les puedo ayudar dándole algunas orientaciones en algunas tareas, al menos de las que han estudiado... Uno les brinda todo el apoyo, al menos yo lo hago así, de brindarles el apoyo para que puedan estudiar con ganas y se pueden perfeccionar en su desarrollo y se puedan ir desarrollando.” (EI,P78)

Por último, es importante mencionar que las Directoras realizan **acompañamiento en reconocimientos académicos del equipo**, dándose el tiempo de apoyar a las personas del su equipo en el cierre de las etapas académicas que va superando. Se señala:

“Siempre las acompaño igual, cuando ellas se van a titular o cuando tienen sus reconocimientos, ahí tratar de estar acompañándolas para que se sientan también apoyadas.” (EI, P78)

En síntesis, los resultados encontrados en la presente dimensión son diversos y demuestran prácticas comunes entre las Directoras en el apoyo del desarrollo profesional del equipo educativo. Por lo tanto, demuestran interés y preocupación por mantener al equipo capacitado, aprendiendo y mejorando así su trabajo pedagógico con los niños y niñas que educan.

5.1.5. Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.

Como se expuso anteriormente en el marco teórico, con esta dimensión se espera que la Directora proteja el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, es decir, que sea capaz de reducir las presiones e interrupciones externas que pueden dificultar el proceso. Además, se espera que el establecimiento educacional sea ordenado, seguro y que propicie apoyo dentro como fuera de las aulas. Además, se espera que existan normas y rutinas que generen el

compromiso tanto cognitivo como conductual del jardín infantil en general. Asimismo, que se den relaciones de confianza mutua entre toda la comunidad educativa y que por ello, en caso de existir algún conflicto, la Directora sea capaz de resolverlo con rapidez y eficacia.

Dentro de los argumentos presentados por las Directoras y con el fin de proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje de los niños y las niñas, ambas Directoras se basan en el establecimiento de **normas claras con los diferentes actores participantes en el Jardín infantil**. Dentro de esto se evidencia que existen normas con los apoderados, el personal y los párvulos.

Respecto a las **normas de Apoderados**, se señala que es importante que estos cumplan el horario de entrada, ya que al no hacerlo, interrumpe la experiencia de aprendizaje. Por lo tanto, se destaca que:

“Bueno con los apoderados por ejemplo, tratar de que cumplan el horario como primera norma, que se cumpla el horario de llegada y darle un margen más menos como en los niños el periodo que desayunan. ¿Por qué? Porque hay apoderados que llegan más tarde y obviamente van a interrumpir la actividad pedagógica, ya. Entonces, tratar lo máximo de proteger el tema de la actividad misma.” (EJ, P65)

Asimismo, se recalca la importancia de cumplir las **normas del personal en Reglamento interno** con el fin de no interrumpir el aprendizaje de los niños y niñas.

“Las normas, bueno acá las normas, yo trato siempre de trabajar el reglamento interno porque ahí hay como normas claras de su horario de llegada al jardín, ya, para que eso no entorpezca también, que no falten sin avisar, sino con un tiempo que soliciten sus permisos. Dentro de su sala, también, si hay periodos de alimentación del adulto, que también sean los tiempos que corresponden y no más de lo que ceden.” (EI, P84)

Por otro lado, **cada nivel tiene sus normas de aula**, es decir, cuentan con reglas propias que son practicadas por los niños y niñas para mantener un ambiente grato en la sala. Entre esto se expone:

“Las rutinas de aula, acá como que todas se organizan bien, cada equipo de trabajo en cada sala tiene su propias normas y sus propias reglas de organización.” (EI, P85)

“Se manejan normas como tratar de respetar, porque son niños tan pequeños que como que todos quieren hablar al mismo tiempo... Entonces, a través del año se trata de manejar todo lo que son los hábitos, el respeto por el otro, y sobre todo en esta metodología que estamos tratando de implementar.” (EJ, P70)

Asimismo, dentro de los relatos de las Directoras se encuentra la existencia de una **rutina clara**, donde la organización del tiempo está estipulada dando espacio a momentos de aprendizaje, satisfacción de necesidades básicas, juego, entre otras. Se señala que:

“La organización del tiempo es un poco la antigua rutina diaria donde hay un momento que los niños bajan a tomar su leche, después hay un proceso de saludo...la educadora pasa también en algunos niveles que invita a los niños como a trabajar.” (EJ, P68)

Por lo tanto, las prácticas comunes evidenciadas en las Directoras hacen referencia a la existencia de normas y a tener claridad en la rutina de aula, lo cual evidencia que existe preocupación por parte de ellas para proteger el aprendizaje que se está generando en las salas de clases.

5.2. Prácticas diarias ejercidas por las Directoras que tienen relación con el liderazgo educativo.

El shadowing es la técnica utilizada para la recogida de la información que da respuesta a las prácticas que fueron observadas por la investigadora, con el fin de conocer cuáles de éstas tienen relación con el liderazgo educativo. Para ello, se utiliza una matriz de doble entrada en excel que contiene las 5 dimensiones de liderazgo educativo de Robinson, V (2007) y las prácticas realizadas por las Directoras que se relacionan.

5.2.1. Prácticas observadas en relación a Establecimiento de metas y expectativas

Respecto a las prácticas observadas en esta dimensión, se pueden rescatar que las Directoras generan espacios de participación en cuanto a las metas y expectativas del jardín infantil a los apoderados, sobre todo en caso de INTEGRRA, quienes están en construcción de su Proyecto educativo institucional (PEI). Asimismo, las Directoras logran clarificar las metas y expectativas del año siguiente, referidas principalmente a formas de trabajo y revisión de planificaciones al equipo de Educadoras de párvulos.

Dimensión	Prácticas observadas	Categoría
1. Establecimiento de metas y expectativas	Revisión de pautas y matrices para elaboración del PEI (etapa diagnóstica), los cuales se aplican a la comunidad educativa. Cuentan con planificación para aplicar y analizar junto a todo el equipo educativo.	Genera espacios de participación en metas y expectativas.
	Inicia focus group con familias, explica el uso de la grabación y comienza con una pregunta relacionada con el ambiente físico del jardín infantil. Luego pregunta acerca de la seguridad del jardín infantil, vida saludable. Finaliza preguntando qué les pareció la actividad a las	Genera espacios de participación en metas y expectativas.

	familias. Agradece la participación.	
	Da bienvenida e inicia la reunión. Explícita la etapa en la que se encuentra el PEI, da a conocer lo que llevan construido y cómo lo lograron: historia del jardín infantil, invitándolos a participar. Entrega los objetivos. Explica qué es lo que harán, escucha a las familias sus comentarios, registra y los apoya frente a lo que opinan. Durante el desarrollo de la reunión alienta la cabeza, escucha y hace preguntas a las familias, quienes se expresan con entusiasmo frente a lo consultado. Cuando padres expresan inquietudes, les responde mencionando las estrategias que utilizan para mejorar el aprendizaje de los niños. Pregunta sobre su apreciación de la instancia.	Clarifica metas a Apoderados.
	Directora informa a Educadoras que año 2017 comienza a revisar planificaciones, programa de reunión técnica (comentan que este año se han puesto capacitaciones desde Cooperación). Directora comenta que podría haber espacios para planificar, pero cuidarse de no perder el tiempo.	Clarifica metas y expectativas del siguiente año, referido a revisión de planificaciones.

Tabla 5.1. Prácticas Shadowing dimensión 1.

Cabe señalar, que no se observaron prácticas referidas al establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje, propiamente tal como se hace referencia en el marco teórico. Sino más bien, se observaron prácticas que hacen referencia a comunicar las metas, las que además no son metas de aprendizaje que involucran mejoras en los resultados de los niños y niñas. Asimismo, en el caso de INTEGRA se observaron espacios de participación, debido a que se encuentran realizando el PEI, lo cual no permite concluir que es una práctica habitual, ya que es parte del proceso inicial diagnóstico que realizan.

5.2.2. Prácticas observadas en relación a Obtención y asignación de recursos estratégicos

En cuanto a la dotación de recursos estratégicos, es importante señalar que las Directoras se preocupan de mantener los recursos humanos en el jardín infantil,

sobre todo en caso de ausencia de alguna funcionaria, solicitan apoyo de otros niveles o salas para atender adecuadamente a los niños y niñas, o bien, entregan apoyo cuando es requerido. Asimismo, se evidencian prácticas relacionadas con la revisión de currículum vitae para personal nuevo.

Dimensión	Prácticas observadas	Categoría
2. Dotación de recursos estratégicos	Solicita rendición de gastos, porcentaje de asistencia y búsqueda de regalos navideños. Solicita lista de personal nuevo para la temporada de verano, revisa currículum vitae.	Administración de RRFF y RRHH
	Técnico solicita apoyo en sala, Directora autoriza que otra funcionaria la apoye.	Mantener RRHH adecuado
	Desde Recursos humanos la llaman, Directora entrega información solicitada respecto a días faltantes de funcionaria.	Control de RRHH
	Supervisa que este el personal adecuado para la cantidad de niños, ya que algunos no han llegado de una salida pedagógica. Apoya en sala, ordenando y armando los catres para que los niños duerman.	Mantener RRHH adecuado
	Acuerdan realizar gastos de un fondo.	Administración de RRFF

Tabla 5.2. Prácticas Shadowing dimensión 2.

Respecto, a la administración de recursos financieros, se evidencia control de la rendición de gastos y administración de un fondo autorizado. Cabe señalar, que no se observaron prácticas en cuanto a la asignación de recursos financieros para fines educativos.

5.2.3. Prácticas observadas en relación a Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo

Respecto a las prácticas comunes realizadas por las Directoras en esta dimensión, se pudo observar que ambas controlan los instrumentos de evaluación de aprendizaje, referido a que estén todos completos y que cada niño del jardín infantil tenga el que le corresponde según su edad. Asimismo, ambas

participan en discusiones de temas educativos con las Educadoras de párvulos. A quienes, además, les realizan retroalimentación de sus prácticas pedagógicas.

Dimensión	Prácticas observadas	Categoría
3. Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo	Observación en aula, aplicación de pauta sobre rol mediador al equipo educativo de sala: en sala cuna mayor observa el saludo y registra, observa prácticas de una educadora y dos técnicos. Evalúa en conjunto con otra educadora de párvulos quien rellena pauta. Mientras que ella registra apuntes libres en cuaderno.	Visita y observación en aula.
	Observación de prácticas referidas al aprendizaje del control de esfínteres.	Visita y observación en aula.
	Observación práctica en el patio, continúa registrando pauta e interactúa con algunos niños.	Visita y observación en aula.
	Observación de planificación en nivel medio menor en mural expuesto en sala.	Controla planificaciones.
	Observación de prácticas en experiencia de aprendizaje en nivel medio mayor B. Conversa con niños, amarra zapatos. Observa, registra en cuaderno para traspasar a la pauta que fue elaborada por equipo pei. La experiencia se realiza por medio de la observación de videos por parte de los niños.	Visita y observación en aula.
	Continúa observando prácticas, conversa con la educadora que la acompaña sobre temas relacionados con la experiencia de aprendizaje observada.	Visita y observación en aula.
	Directora revisa y chequea que estén los instrumentos de evaluación de aprendizaje de todos los niveles.	Controla instrumentos de evaluación.
	Coordina temas de la evaluación de aprendizaje de los niños, comenta sobre el portafolio y la evaluación que se realiza en línea.	Promueve el análisis de las evaluaciones.
	Pide evaluaciones de aprendizaje de los niños a la educadora porque según plazo establecido aún no lo ha entregado.	Controla instrumentos de evaluación.
	Revisa los instrumentos de evaluación de aprendizaje de los niños por niveles, cuenta la cantidad y revisa que estén todos los niños evaluados. Controla con las educadoras que estén todos evaluados para enviarlos a la oficina regional. Solicita los faltantes.	Controla instrumentos de evaluación.

	<p>Directora entrega retroalimentación de experiencia de aprendizaje observada, comentando en orden de los periodos observados. Hace algunas consultas a educadora. Da felicitaciones por lo positivo: afecto. Luego, comenta que falta potenciar aprendizajes de autonomía y lenguaje. Hace diferencia entre lo que hacen algunas técnicas en comparación de otras. Retroalimenta a educadora sobre su desempeño positivo, y da sugerencias para las técnicas sobre lo que les falta: aprendizaje de conceptos matemáticos. Entrega ejemplos de cómo pueden hacerlo en las situaciones que observó. Evalúa el ambiente, los recursos y el rol mediador. Felicita porque incorporaron a los niños a ser protagonistas, menciona que los incentivaron poco y que no le dan tiempos para hablar. Comentan la importancia de la evaluación de prácticas.</p>	<p>Retroalimentación de prácticas pedagógicas.</p>
	<p>Entre ambas (Directora y educadora) comentan sus registros, acerca del rol mediador de la educadora y técnicos en párvulos. Recatan lo positivo: educadora tono de voz adecuado, mediaba, tenía dominio de grupo. En cuanto a las técnicas: comentan la desmotivación de una de ellas, que muy poco intervino. Van revisando conjuntamente cada indicador de su pauta, conversando en qué momento lo observó, de las tres evaluadas.</p>	<p>Evaluación de prácticas pedagógicas en conjunto con Educadora.</p>
	<p>Revisa los informes de trayectorias de aprendizaje de los niños y niñas, los cuales son enviados por la Junji y explicitan los logros de manera cualitativa durante el año. Contiene participación de la familia en su completación. Lee los registros que realizan las educadoras.</p>	<p>Controla instrumentos de evaluación.</p>
	<p>Comenta la evaluación realizada con la educadora, comentando sus registros, concordando en algunos apuntes entre las dos. Destacan lo que cada persona hizo y el protagonismo de los niños. Posteriormente, completan la pauta entre las dos. Reflexionan respecto a la incorporación de la educadora por nivel.</p>	<p>Participa en discusiones de temas educativos.</p>
	<p>Entrega evaluación que realizaron alumnas en práctica, da sugerencias para mejorar prácticas pedagógicas en sala cuna.</p>	<p>Retroalimentación de prácticas pedagógicas.</p>

Tabla 5.3. Prácticas Shadowing dimensión 3.

Cabe señalar, que existen diferencias entre ambos casos respecto a las visitas y observación de aula, ya que esta práctica sólo fue observada en el caso de INTEGRAL, donde además se realizó evaluación de las prácticas pedagógicas en conjunto con distintas educadora de párvulos, retroalimentando a la observada, posterior a la evaluación.

5.2.4. Prácticas observadas en relación a Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente

Dentro de las prácticas observadas, que tiene relación con esta dimensión, se destaca que las Directoras promueven el desarrollo profesional del equipo educativo, por medio de conversaciones y reuniones que le entregan mayor información acerca de lo que aprendió la funcionaria y a la vez propicia el reconocimiento por parte de ella sobre la capacitación.

Asimismo, se evidencia que participa de instancias formales como reunión, donde propicia aumentar el desarrollo profesional de las Educadoras de párvulos. Esto último, observado en caso JUNJI VTF, quienes se encuentran trabajando un nuevo enfoque curricular.

Dimensión	Prácticas observadas	Categoría
4. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes	Conversación con educadora de sala por motivo de seminario de educación alternativa que participó la semana anterior.	Promoción de mejorar desarrollo profesional.
	Conversa con educadoras sobre su reunión con profesora de la ULS, quien las coordina con otras redes para aumentar el conocimiento de pedagogía Waldorf. Comunican que las puede orientar.	Promoción de mejorar desarrollo profesional.
	Directora abre tema a Educadoras sobre el curriculum integral, enfocado en Waldorf, permite la reflexión acerca de los avances, acuerdan hacer portafolio y continuar autocapacitándose.	Participa en instancias formales de desarrollo profesional: Reunión.

Tabla 5.4. Prácticas Shadowing dimensión 4.

5.2.5. Prácticas observadas en relación a Aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo

Las prácticas observadas en esta dimensión, dicen relación con que las Directoras promueven un ambiente de apoyo entre las personas, realizando reuniones y talleres para solucionar problemas de clima laboral y resolución de

conflictos. Asimismo, se muestra que las Directoras promueven un ambiente seguro y ordenado, por medio de revisión general del establecimiento y conversaciones de temas que pueden interferir en el ambiente como es el caso de un robo que afectó a las funcionarias.

Dimensión	Prácticas observadas	Categorías
<p style="text-align: center;">5. Aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo</p>	<p>Reunión cuyo objetivo es solucionar problemas de clima y ambiente laboral en el equipo de trabajo.</p>	<p>Promueve ambiente de apoyo entre las personas.</p>
	<p>Monitorea funcionamiento del programa de extensión horaria, saluda a las funcionarias y ve procedimientos.</p>	<p>Promueve ambiente ordenado.</p>
	<p>Directora revisa organización de taller de clima laboral que se realizará mañana con las técnicas de extensión horaria. Conversa con educadora sobre el ambiente laboral, preguntando por algunos casos de personas que presentaban dificultad. Solicita que estén los materiales y realiza presentación en power point con objetivos, motivación y actividades. Muestra videos para seleccionarlos para la motivación.</p>	<p>Promueve ambiente de apoyo entre las personas.</p>
	<p>Da el inicio del taller, entrega los objetivos: resolución de conflictos. Motiva por medio de un video, hace preguntas a las técnicas y las apoya en la reflexión. Hace reconocimiento al equipo por ser unidas. Luego, realizan un juego con pelota que lo dirige educadora. Posterior, hace el juego de la sábana. Se dan los espacios para reflexionar acerca del conflicto.</p>	<p>Promueve ambiente de apoyo entre las personas.</p>
	<p>Pregunta sobre información de otra compañera, quien mencionó que le robaron durante la semana</p>	<p>Promueve ambiente seguro.</p>

Tabla 5.5. Prácticas Shadowing dimensión 5.

En general, es importante destacar que no se observaron prácticas de aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo para el aprendizaje, ya que no se logró verificar que protegieran las horas de enseñanza, que resolvieran conflictos con rapidez, que propiciaran normas y rutinas claras, entre otras.

5.2.6. Otras prácticas observadas

A continuación, se muestran además otras prácticas realizadas por las Directoras que tienen relación con sus labores diarias, en las que utilizan gran cantidad de tiempo dentro de sus labores:

- **Revisión de casos de vulneración de derechos en niños y niñas:** en diversas ocasiones Directoras revisan y hacen seguimiento a casos de niños y niñas, conociendo sus comportamientos, sus avances y realizando reuniones con redes de apoyo como Asistentes sociales.
- **Saludo diario a toda la comunidad educativa:** en ambos casos Directoras saludan afectuosamente a niños, apoderados y personal del jardín infantil.
- **Trabajo coordinado con Educadoras de párvulos:** se evidencia en ambos casos que el trabajo es realizado en equipo con las Educadoras, delegando, organizando, realizando y evaluando diversas actividades, tanto educativas como también otras extra-programáticas y organización del funcionamiento en general del jardín infantil.
- **Tareas administrativas:** se evidencia que Directoras realizan actividades administrativas relacionadas con revisión de correos. En caso de JUNJI VTF cabe señalar, que toma mayor tiempo en tareas de este tipo, ya que no cuenta con personal administrativo de apoyo, en comparación al caso de INTEGRRA.
- **Reuniones personales con apoderados:** se observa que diariamente se dan tiempos para reunirse personalmente con apoderados que se lo solicitan o bien que ellas los citan por diversos temas.
- **Coordinaciones con auxiliar de servicio y/o asistente administrativa:** se evidencia que diariamente se coordinan en tareas con auxiliares de servicio y asistente administrativa en caso INTEGRRA, sobre las actividades a realizar en el día o la semana.

- **Interacción con niños y niñas:** ambas directoras utilizan tiempos dedicados a interactuar con niños y niñas en las salas y pasillo.

En síntesis, es clave rescatar que se observaron distintas prácticas de liderazgo educativo en ambos casos, no obstante, las prácticas anteriormente descritas, utilizan gran cantidad de tiempo dentro de las tareas diarias de las Directoras, sobre todo aquellas referidas a la revisión de casos de niños y niñas que están siendo vulnerados en sus derechos, al igual que las tareas administrativas y las instancias de coordinación entre las educadoras.

5.3. Percepciones del equipo educativo sobre el liderazgo de las Directoras

Las percepciones del equipo de trabajo (Educadoras y técnicos en párvulos) sobre el liderazgo educativo de la Directora fueron recogidas por medio de un cuestionario, basado en la línea investigativa que guía el presente estudio, como se ha mencionado anteriormente. Por tal motivo, los resultados presentados han sido analizados por medio de programa SPSS y Excel, con el fin de dar a conocer de manera global y específica las percepciones detectadas en ambos jardines infantiles.

Asimismo, se presentarán las diferencias encontradas en el caso de que estas sean importantes entre sí. Para ello, se comenzará explicando el análisis de alfa de Cronbach y presentando la muestra. Luego, se entregarán los resultados de manera global, finalizando con el detalle específico por indicador.

5.3.1. Análisis de Alfa de Cronbach

El análisis de Cronbach es un coeficiente que se utiliza para medir la fiabilidad de una escala de medida. En este caso, se utilizó para medir una cualidad no directamente observable, es decir, el liderazgo educativo, en una población de sujetos (Educadoras y Técnicos en párvulos). Para ello, se miden las variables, que equivalen a las respuestas del cuestionario, las cuales están relacionadas con la magnitud inobservable de interés, el liderazgo educativo.

Se realiza por medio del programa SPSS, permitiendo cuantificar el nivel de fiabilidad de la escala de medida. Es así como se obtuvo el valor de 0,9; lo cual refleja que la escala utilizada para medir liderazgo resultó confiable, ya que se aproxima a su valor máximo 1.

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	48	88,9	,934	43
	Excluido ^a	6	11,1		
	Total	54	100,0		
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.					

Tabla 5.6. Análisis de alfa de Cronbach.

5.3.2. Presentación de la muestra

La muestra participante del cuestionario, correspondiente a Educadoras y técnicos en párvulos en ambos jardines infantiles fue de 53 personas, de las cuales 27 pertenecen a INTEGRRA, mientras que 26 pertenecen JUNJI VTF. Para ambos casos, se solicitó responder los años de experiencia que tenían en el

jardín infantil con el fin de cumplir con uno de los criterios de rigor del instrumento. Para mayor detalle, a continuación se presenta el siguiente cuadro:

	Años de experiencia en el Jardín Infantil					
	1	2-4	5-9	10-15	Mas de 15	Total
	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento
Dependencia del Integra	1	7	5	8	6	27
Jardin Infantil VTF Junji	5	13	8	0	0	26

Tabla 5.7. Años de experiencia en el Jardín infantil.

En síntesis, es importante mencionar que existe una diferencia a destacar entre ambos casos estudiados, respecto a los años de experiencia de las funcionarias. Se evidencia que el jardín infantil perteneciente a INTEGRRA, cuenta con mayor cantidad de personas sobre los 5 años de experiencia, lo que equivale a 19 funcionarias. Mientras, que en el caso de JUNJI, 18 personas cuentan con una experiencia menor a 4 años en el jardín infantil. Esto debido a que es un jardín infantil relativamente nuevo, con 5 años de funcionamiento, lo cual explica la diferencia entre las muestras, ya que el perteneciente a INTEGRRA cuenta con 30 años de funcionamiento. Sin embargo, en ambos casos se cumplen los criterios de participación de la muestra.

5.3.3. Panorama global de Percepciones (SPSS – Excel)

Las percepciones obtenidas por medio de las respuestas entregadas en los cuestionarios, a nivel general, nos permiten observar las prácticas de las Directoras que tienen relación con el liderazgo educativo. Para ello, se presenta un gráfico realizado en base a la variable total recodificada por medio de programa SPSS, donde se le asigna un rango, cuyas categorías van desde bajo,

medio y alto; dividiendo el número de indicadores en tres, según el máximo y mínimo teórico.

Dentro de este análisis, se evidencia que las Educadoras y técnicos en párvulos en general tienen muy buena percepción sobre el liderazgo educativo de las Directoras, en ambos casos, ya que las categorías alcanzadas están en el rango medio y alto, por lo tanto, no se evidenciaron categorías bajas. A continuación, se presenta el gráfico que ilustra de manera global los resultados obtenidos en los cuestionarios.

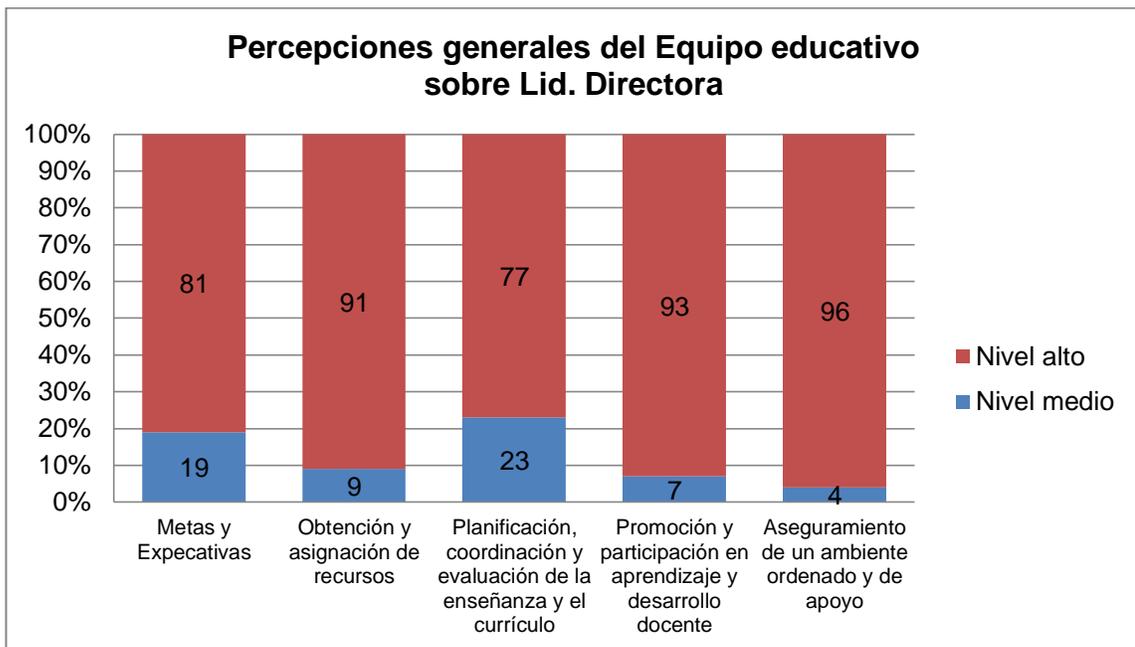


Ilustración 5.1. Gráfico Percepciones generales del Equipo educativo sobre Lid. Directoras.

Es así como se evidencia que las dimensiones con mayor nivel de percepciones en categoría alto son Aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo con un 96%, Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente con un 93%, seguida de Obtención y asignación de recursos con un 91%.

Por otro lado, la dimensión de Establecimiento de metas y expectativas se encuentra con un 81% en el rango alto, mientras que tiene un 19% de percepciones en el rango medio.

Si bien, la dimensión de Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, se encuentra con la mayor cantidad de percepciones en categoría alto, es la dimensión que presenta mayor cantidad en el rango medio con un 23% de las opiniones. Siendo en este caso, la dimensión evaluada como más baja, en comparación con las otras.

5.3.4. Análisis estadístico descriptivo (SPSS)

El trabajo realizado por medio del programa SPSS muestra de manera específica la unión de variables por medio de las dimensiones presentadas en el marco teórico, es decir, se agrupan los diferentes indicadores del cuestionario en una variable total, siendo esta última el nombre de cada dimensión.

Posteriormente, se realiza análisis descriptivo de la variable total, con el fin de conocer el mínimo y máximo alcanzado, más la desviación estándar obtenida de estos, presentándolos en un cuadro.

Luego, se recodifica en distintas variables la variable total, y se le asignan valores nuevos por medio de un rango, obtenido este a través de la división entre el mínimo y máximo teórico; otorgándoles categorías bajo, medio, alto para los análisis siguientes.

Además, se presenta el análisis de una tabla personalizada, con el fin de conocer si existe alguna diferencia importante entre los resultados de los jardines infantiles estudiados.

- **Establecimiento de metas y expectativas**

Los estadísticos descriptivos presentados en la variable total de esta dimensión, muestran que el mínimo alcanzado es de 21 mientras que el máximo de 36; siendo este último el puntaje máximo a alcanzar al responder los 9 indicadores en categoría siempre, equivalente a 4. Se presenta una desviación estándar de 4,3 entre los puntajes, lo cual explica que en general los puntajes presentan una tendencia positiva hacia las categorías siempre y mayoría de las veces. Cabe destacar dentro de esto también, que el mínimo teórico es 9, lo cual está lejano al mínimo alcanzado.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
MetasyExpec_Total	52	21,00	36,00	32,1538	4,34486
N válido (por lista)	52				

Tabla 5.8. Estadísticos descriptivos Metas y expectativas_Total.

Para continuar con el análisis, se presenta la variable recodificada:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	medio	10	18,5	19,2	19,2
	alto	42	77,8	80,8	100,0
	Total	52	96,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	3,7		
	Total	54	100,0		

Tabla 5.9. Variable Metas y expectativas recodificada.

Se muestra que el 80,8% de las funcionarias percibe que la Directora de su establecimiento, en ambos casos, realiza prácticas de establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje, clarificándolas, comunicándolas, generando espacios de participación y creación de metas, evaluando su cumplimiento, generando consenso y discutiendo los objetivos de aprendizaje. Cabe destacar, que en ambos casos, ninguna funcionaria percibe un nivel bajo en esta dimensión.

Realizando una comparación entre los casos estudiados, es relevante mencionar que ambos presentan resultados altos en cuanto a la dimensión establecimiento de metas y expectativas.

		MetasyExpec_Reco					
		bajo		Medio		alto	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Dependencia del Jardín Infantil	Integra	0	0,0%	4	14,8%	23	85,2%
	VTF	0	0,0%	6	24,0%	19	76,0%
	Junji						

Tabla 5.10. Tabla personalizada por dependencia / Metas y expectativas recodificadas.

En el caso de INTEGRAL se presenta con un 85,2% en comparación con un 76% de JUNJI VTF, no obstante, en ambos casos se encuentra la mayor concentración de percepciones de funcionarias en nivel alto.

- **Obtención y asignación de recursos estratégicos**

En cuanto a la dimensión Obtención y asignación de recursos de manera estratégica, es importante mencionar que la percepción de Educadoras y

técnicos en párvulos, sobre el liderazgo de su Directora en esta área es positiva. Presentan en general, un puntaje mínimo de 13 y un máximo de 20, siendo este último el máximo teórico alcanzable. La desviación estándar es de 2, lo cual explica que la fluctuación entre los puntajes es baja. Además, se evidencia que la media es de 18, lo cual es alto en relación al máximo.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Recursos_Total	53	13,00	20,00	18,4717	2,05318
N válido (por lista)	53				

Tabla 5.11. Estadísticos descriptivos Recursos_Total.

Se evidencia en la variable recodificada, que la percepción es de 91% en nivel alto, lo cual evidencia que las Educadoras y técnicos en párvulos perciben que la Directora, conoce, distribuye y administra los recursos financieros y humanos de buena manera, promoviendo que estos lleguen a los niños y niñas. Tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Recursos_Reco					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	medio	5	9,3	9,4	9,4
	alto	48	88,9	90,6	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,9		
Total		54	100,0		

Tabla 5.12. Variable Recursos recodificada.

En cuanto a la diferencia existente entre ambos casos, es importante señalar que el caso de JUNJI VTF presenta un 100% en comparación al 81,5% de

INTEGRA. Se evidencia que en ambos casos la percepción es alta por parte de los equipos educativos, según los rangos preestablecidos por la investigadora.

		Recursos_Reco					
		bajo		medio		alto	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Dependencia del Jardín Infantil	Integra	0	0,0%	5	18,5%	22	81,5%
	VTF	0	0,0%	0	0,0%	26	100,0%
	Junji						

Tabla 5.13. Tabla personalizada por dependencia / Obtención de recursos recodificadas.

- **Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.**

En esta dimensión, se puede observar que el puntaje mínimo fue de 24 mientras que el máximo de 44, con una desviación estándar de 5; evidenciándose mayores diferencias entre las percepciones con respecto a las anteriores dimensiones estudiadas.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
PlaniyEvadeEnseñanza_Total	52	24,00	44,00	36,7692	4,94128
N válido (por lista)	52				

Tabla 5.14. Estadísticos descriptivos Planificación y evaluación_Total.

Cabe señalar, que el mínimo teórico es 11 y el máximo 44, siendo este último alcanzado en las respuestas. Por lo tanto, al estudiar la variable recodificada se explica con mayor detalle esta situación, presentándose un 77% de las

percepciones dentro del nivel alto, un 23% en nivel medio y un 0% en nivel bajo; lo que evidencia que las Educadoras y técnicos en párvulos perciben que su Directora participa activamente de instancias de planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.

		PlanyEvdeEnseñanza_Reco			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	medio	12	22,2	23,1	23,1
	alto	40	74,1	76,9	100,0
	Total	52	96,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	3,7		
Total		54	100,0		

Tabla 5.15. Variable Planificación y evaluación recodificada.

En cuanto al análisis de las diferencias entre los casos, cabe destacar que no existen diferencias importantes, ya que sus porcentajes fluctúan entre el 76% y 78%, siendo muy similares.

		PlanyEvdeEnseñanza_Reco					
		bajo		medio		alto	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Dependencia del Jardín Infantil	Integra	0	0,0%	6	22,2%	21	77,8%
	VTF	0	0,0%	6	24,0%	19	76,0%
	Junji						

Tabla 5.16. Tabla personalizada por dependencia / Planificación y evaluación recodificadas.

- **Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.**

Dentro de lo que respecta a esta dimensión, se evidencia que se alcanza el puntaje máximo teórico con 28 puntos, mientras que el mínimo alcanzado es 21

(mínimo teórico 7), por lo tanto las percepciones de Educadoras y técnicos en párvulos respecto al liderazgo de la Directora frente a esta área es positivo, ya que los puntajes obtenidos son altos y tiene una desviación estándar de 2,3, siendo esta baja.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
DesarrollodelEquipo_Total	54	21,00	28,00	26,1852	2,37974
N válido (por lista)	54				

Tabla 5.17. Estadísticos descriptivos Desarrollo del equipo_Total.

Una vez recodificada la variable y estipulado los rangos, se evidencia que un 93% de las funcionarias percibe que la Directora tiene un nivel alto de desarrollo en lo que respecta la Promoción y participación en el aprendizaje del equipo educativo. Por lo tanto, perciben que la Directora se involucra y promueve el desarrollo profesional de su equipo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido medio	4	7,4	7,4	7,4
alto	50	92,6	92,6	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Tabla 5.18. Variable Desarrollo del equipo recodificada.

En cuanto a las diferencias entre los casos estudiados, se muestran ambos con porcentajes de percepción altos, sin embargo, en el caso de JUNJI se evidencia un 96% en comparación con un 89% de INTEGRÁ.

		DesarrollodelEquipo_Reco					
		bajo		medio		alto	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Dependencia del Jardín Infantil	Integra	0	0,0%	3	10,7%	25	89,3%
	VTF	0	0,0%	1	3,8%	25	96,2%
	Junji						

Tabla 5.19. Tabla personalizada por dependencia / Desarrollo del equipo recodificadas.

- **Aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo.**

Respecto al aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo hacia el aprendizaje, se muestra que el puntaje máximo obtenido corresponde al máximo teórico con un 44, mientras que el mínimo fue de 28, con una media de 40,8. La desviación estándar es de 3,7.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Ambiente_Total	53	28,00	44,00	40,8113	3,72650
N válido (por lista)	53				

Tabla 5.20. Estadísticos descriptivos Ambiente_Total.

Se evidencia que la percepción de Educadoras y técnicos en párvulos es alta, con un 96%, según los rangos definidos por la investigadora. Por lo tanto, consideran que la Directora protege el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje dentro de un ambiente ordenado, de apoyo, seguro que está basado en la confianza.

		Ambiente_Reco			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	medio	2	3,7	3,8	3,8
	alto	51	94,4	96,2	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,9		
Total		54	100,0		

Tabla 5.21. Variable Ambiente recodificada.

Cabe destacar, que no existen grandes diferencias al comparar ambos casos, ya que ambos coinciden en los valores con un 96%.

		Ambiente_Reco					
		bajo		medio		alto	
		Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
Dependencia del Jardín Infantil	Integra	0	0,0%	1	3,7%	26	96,3%
	VTF						
	Junji	0	0,0%	1	3,8%	25	96,2%

Tabla 5.22. Tabla personalizada por dependencia / Ambiente recodificadas.

5.3.5. Percepciones del Equipo educativo por Indicador

Para tener un mayor detalle de lo que ocurre en cada una de las dimensiones, a continuación se presentan gráficos explicativos e ilustradores que incluyen las percepciones por cada indicador presentado.

- **Establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje**

Dentro de los indicadores con mayor porcentaje de percepciones ubicadas en la categoría siempre, encontramos que la Directora:

- Tiene como objetivo principal lograr que los niños aprendan. (83%)
- Genera espacios en la creación de las metas y aprendizaje. (73,6%)
- Evalúa el cumplimiento de las metas y expectativas constantemente en el tiempo. (73,6%)
- Clarifica las metas de aprendizaje de los niños y niñas. (72,2%)

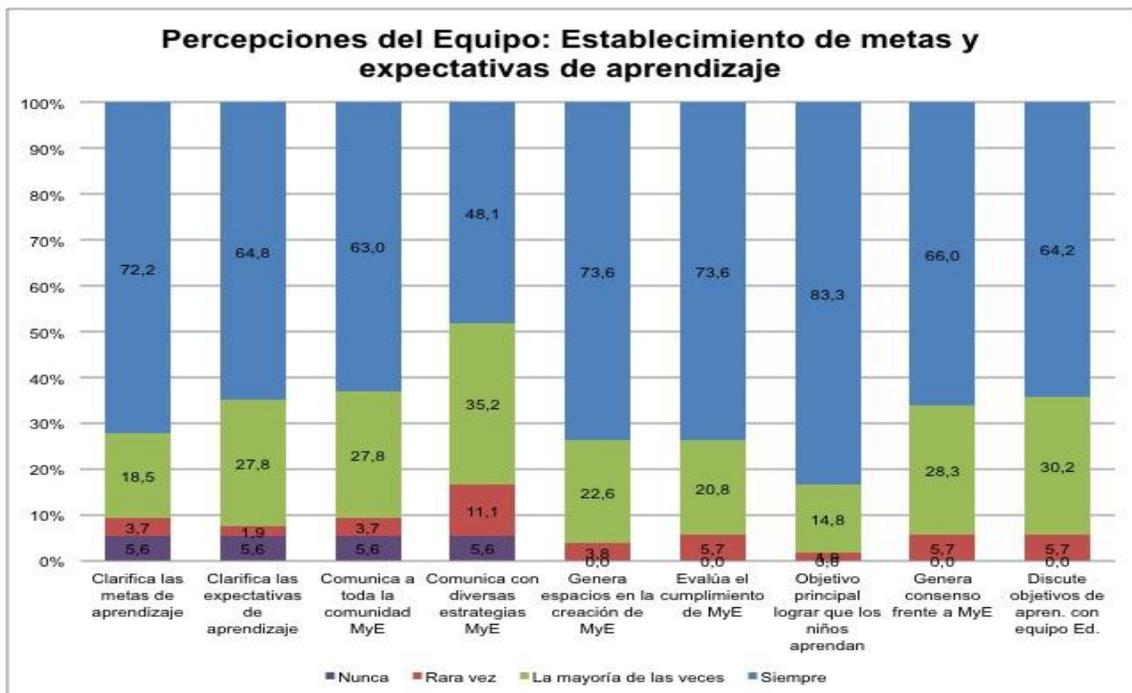


Ilustración 5.2. Gráfico percepciones del Equipo: Establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje.

Cabe señalar que 8 de 9 indicadores se encuentra sobre un 50% de percepciones ubicadas en la categoría siempre. No obstante, es importante destacar que dentro de las percepciones más bajas observadas en comparación con los demás indicadores, se observa que la Comunicación con diversas estrategias de las metas y expectativas se presenta con un 48,1% en categoría siempre, mientras que un 16,6% percibe que esta práctica nunca o rara vez se realiza. Es por ello que, la Comunicación a toda la comunidad educativa de las metas y expectativas también se presenta más baja en comparación a las

demás, con un 63% siempre, 27,8% la mayoría de las veces, y 9,3 ubicados en rara vez y nunca.

- **Asignación y obtención de recursos de manera estratégica**

Como anteriormente, se había mencionado esta es una dimensión bien percibida por las Educadoras y técnicos en párvulos; quienes, dentro de su quehacer diario, perciben que las Directoras, dentro de sus prácticas como líderes de establecimiento, siempre:

- Conocen los presupuestos, fondos otorgados y rendición de cuentas del jardín infantil. (85,2%)
- Distribuye los recursos financieros del jardín infantil para fines educativos. (77,8%)
- Administra los recursos humanos para mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los niños y niñas. (75,9%)

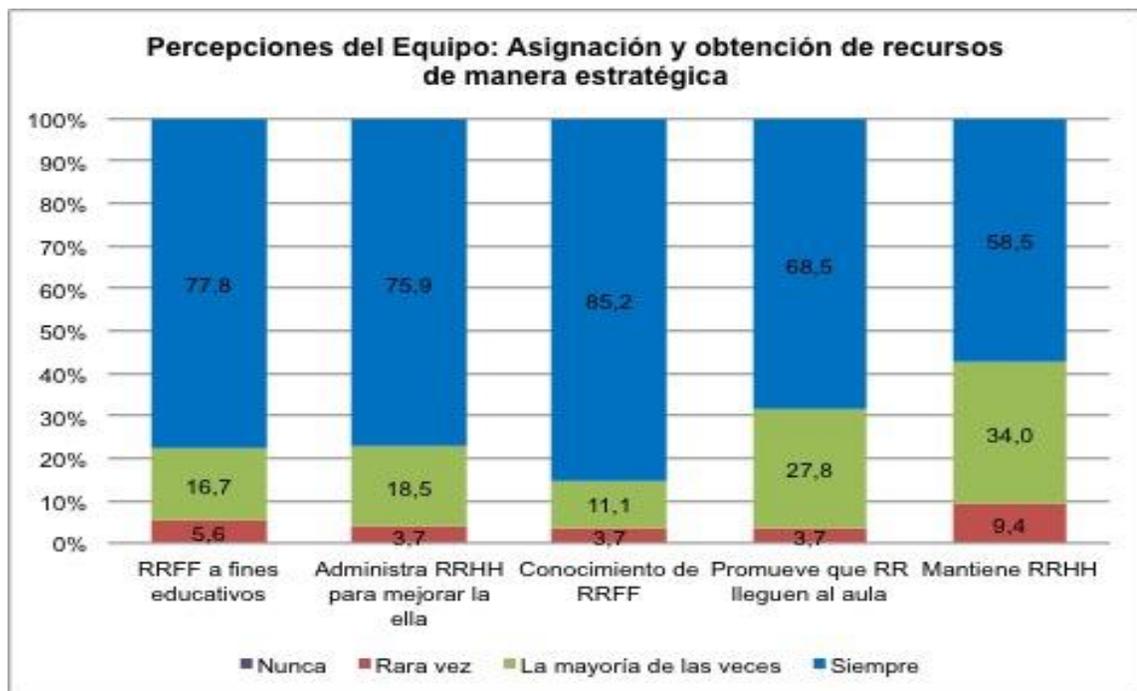


Ilustración 5.3. Gráfico percepciones del Equipo: Asignación y obtención de recursos de manera estratégica.

Si bien, todos los indicadores se presentan con la categoría siempre sobre el 50%, la más baja encontrada en comparación a los otros, es que la Directora se preocupa de mantener los recursos humanos, es decir, la cantidad de personal adecuado durante la jornada de enseñanza y aprendizaje de los niños y niñas, lo cual se evidencia con un 58,5% ubicados en siempre, un 34% ubicado en la mayoría de las veces y un 9,4% ubicados en rara vez.

- **Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo**

Las percepciones en esta dimensión se presentan diversas de acuerdo a los niveles de frecuencia: siempre, mayoría de las veces, rara vez y nunca; en comparación a las demás dimensiones.

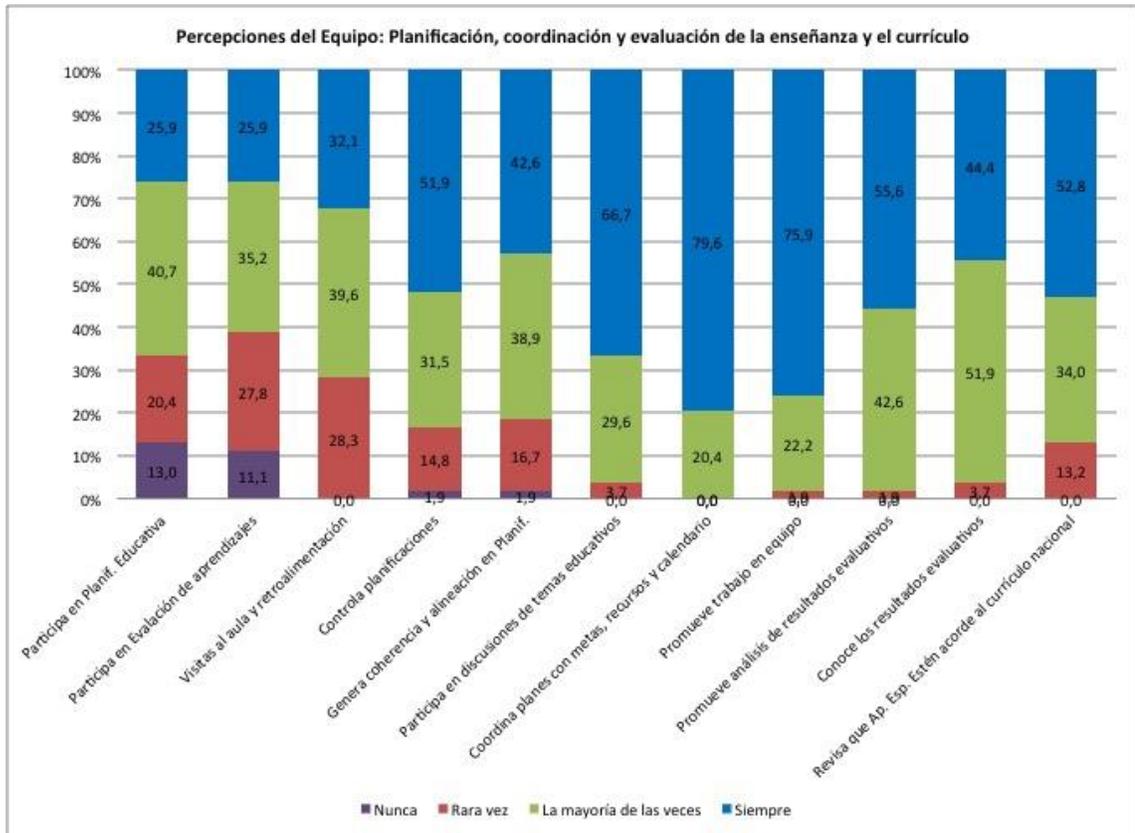


Ilustración 5.4. Gráfico percepciones del Equipo: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo.

De acuerdo a lo observado en el gráfico, es importante destacar que las prácticas mejores percibidas, en categoría siempre, son las que dicen relación con que la Directora:

- Coordina los planes educativos con las metas, recursos y calendario del Jardín infantil. (79,6)
- Promueve un trabajo en conjunto del equipo (educadoras y técnicos en párvulos) para mejorar el aprendizaje de los niños y niñas. (75,9%)
- Participa en discusiones de temas educativos que involucran el aprendizaje de los niños y niñas. (66,7%)

En segundo lugar, nos encontramos con que el Equipo educativo percibe que la Directora se preocupa de los resultados evaluativos de aprendizaje de los niños y niñas, ya que entre sus prácticas encontramos que:

- Promueve que el equipo educativo analice los resultados de evaluación de los niños y niñas, haciendo un seguimiento del progreso de estos. (55,6% siempre, 42,6 la mayoría de las veces)
- Conoce los resultados evaluativos de los niños y niñas, tomando decisiones pedagógicas a partir de estos para el mejoramiento del jardín infantil. (44,4% siempre, 51,9% la mayoría de las veces)

Respecto a las planificaciones, las percepciones son diversas en cuanto a las prácticas de la Directora que dicen relación con el control de los planes, con que genera coherencia y alineación entre las planificaciones de los niveles del jardín infantil y en cuanto a la revisión de los aprendizajes esperados en torno a las Bases Curriculares de la Educación Parvularia. En general, estos tres indicadores presentan categoría siempre entre el 40% a 50%, mayoría de las veces alrededor del 30%, y rara vez con 15% aproximadamente.

Mientras que, los indicadores que presentaron las percepciones más bajas, en categoría nunca y con niveles bajo el 30% en categoría siempre, dicen relación con que la Directora:

- Participa directamente en la planificación educativa. (33,4% percibe que nunca o rara vez)
- Participa activamente en instancias de evaluación de aprendizaje de los niños y niñas. (38,9% percibe que nunca o rara vez)
- Realiza visitas al aula, retroalimentando mis prácticas pedagógicas. (28,3% percibe que rara vez)

- **Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo docente**

De acuerdo a las opiniones recogidas en el cuestionario, esta dimensión presenta sus mayores porcentajes en categoría siempre y mayoría de las veces, evidenciándose muy bajos porcentajes en categoría rara vez.

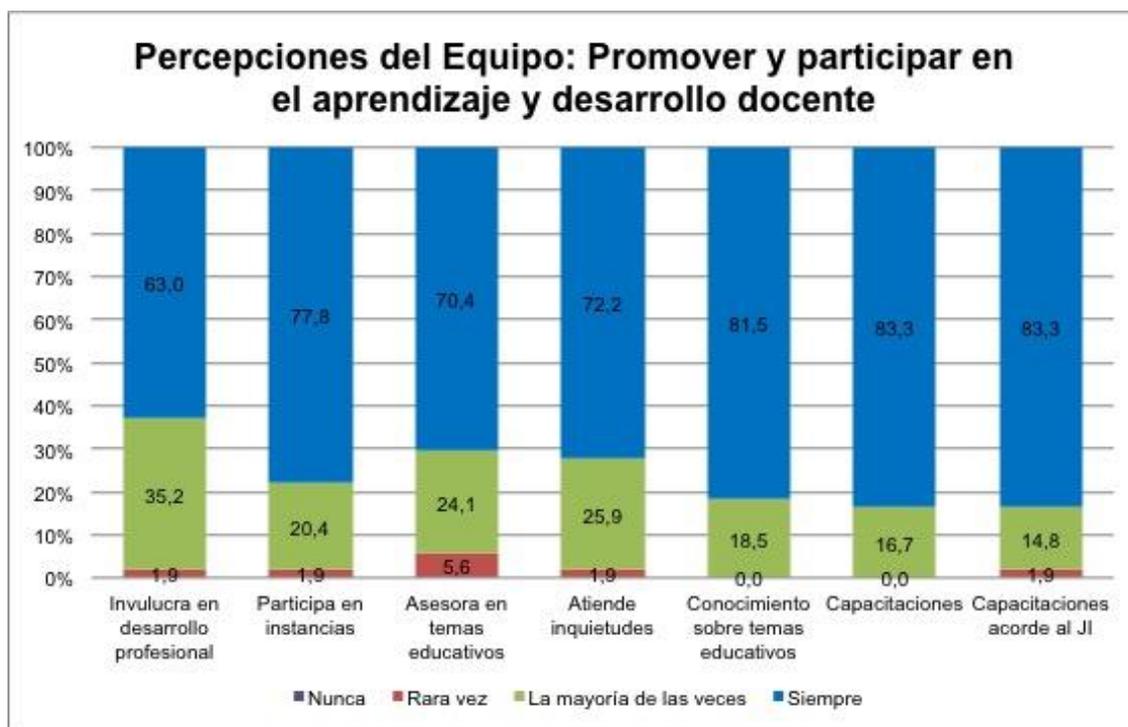


Ilustración 5.5. Gráfico percepciones del Equipo: Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo docente.

Tal como se presenta el gráfico, se puede inferir que los indicadores que presentan mayores logros, dicen relación con que la Directora realiza prácticas de:

- Promueve capacitaciones acorde a los objetivos educativos del Jardín infantil. (83,3% siempre).
- Promueve mejorar mi desarrollo profesional por medio de capacitaciones. (83,3% siempre).

- Posee diversos conocimientos sobre temas educativos que pueden ayudar a mejorar mi práctica. (81,5% siempre).
- Participa en instancias formales e informales de mi desarrollo profesional (como por ejemplo: reuniones, capacitaciones, conversaciones, etc.) (77,8% siempre).
- Atiende mis inquietudes, dándome consejos sobre temas educativos cuando los solicito. (72,2%)
- Es una importante asesora en temas educativos en mi Jardín infantil. (70,4%)

Sin embargo, una de las prácticas que se mostró con bajos logros en comparación con las demás, fue:

- La Directora se involucra en mi desarrollo profesional, capacitándome y realizándome sugerencias sobre mis prácticas pedagógicas. (63% siempre, 35,2% mayoría de las veces).

No obstante, dicha práctica no ha sido percibida como baja, ya que está sobre el 50% de percepciones en categoría siempre. Solo se destaca como baja en comparación con las demás detectadas.

- **Aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo**

De acuerdo a las percepciones entregadas por las Educadoras y técnicos en párvulos, se puede señalar que los indicadores evidencian buenas percepciones sobre las prácticas de liderazgo de la Directora que tiene relación con el aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo al aprendizaje. Es por ello, que se destaca que la Directora siempre dentro de su desempeño:

- Propicia un ambiente basado en la confianza para comunicarme fluidamente con los niños y niñas. (87%)
- Promueve un ambiente ordenado. (85,2%)
- Promueve un ambiente seguro. (83,3%)
- Propicia que las normas y rutinas sean claras para apoyar el aprendizaje de los niños y niñas. (77,8%)
- Propicia un ambiente basado en la confianza para comunicarme fluidamente con las familias de los párvulos. (74,1%)
- Se preocupa de que se respeten los tiempos para la enseñanza y el aprendizaje. (73,6%)
- Promueve un ambiente de apoyo entre las personas. (70,4%)

El siguiente gráfico, ilustra los niveles percibidos por el Equipo educativo sobre estos indicadores.

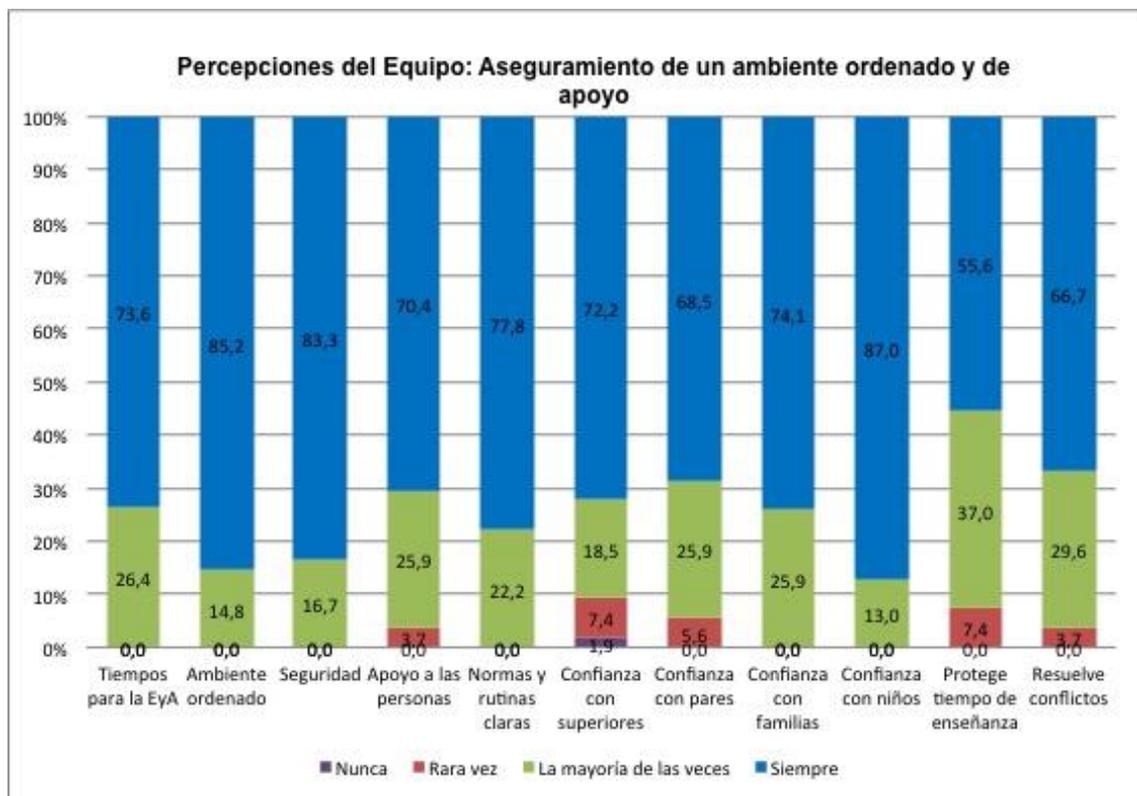


Ilustración 5.6. Gráfico percepciones del Equipo: Aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo.

Si bien los resultados encontrados son positivos en relación a que los mayores porcentajes se encuentran en la categoría siempre y mayoría de las veces es importante destacar que los niveles más bajos obtenidos en comparación a los demás indicadores, dicen relación con que la Directora:

- Protege las horas de enseñanza sin interrupciones administrativas (55,6% siempre, 37% mayoría de las veces, 7,4 rara vez).
- Resuelve los conflictos con rapidez y eficacia (66,7% siempre, 29,6% mayoría de las veces, 3,7% rara vez)
- Propicia un ambiente basado en la confianza para comunicarme fluidamente con mis pares. (68,5% siempre, 25,9% mayoría de las veces, 5,6% rara vez)

Por último, se debe considerar que existe un bajo porcentaje de Educadoras y técnicos en párvulos que considera que la Directora nunca (1,9%) y rara vez (7,4%), propicia un ambiente basado en la confianza para comunicarse fluidamente con los superiores.

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A partir de los resultados encontrados respecto al estudio de caso realizado a dos Directoras de jardines infantiles públicos de Chile en la Región de Coquimbo, se puede concluir que existen prácticas comunes de liderazgo educativo, en función a las 5 dimensiones exploradas; lo cual permite responder al objetivo general propuesto en el diseño de la investigación.

Los principales hallazgos nacen de la triangulación de los datos recogidos y dan respuesta a los objetivos específicos del estudio. Se puede evidenciar que las Directoras realizan diversas prácticas de liderazgo educativo, en función a las siguientes dimensiones: Establecimiento de metas y expectativas, Obtención y asignación de recursos humanos y financieros, Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo; Promoción del aprendizaje y desarrollo del equipo educativo, Aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo para el aprendizaje.

Es por ello, que a continuación se presenta una visualización global de dichos hallazgos.



Ilustración 6.1. Resultados de la investigación.

Los hallazgos encontrados sobre las prácticas de liderazgo educativo, se organizan en las 5 dimensiones anteriormente presentadas. Es importante mencionar que dichos resultados se desprenden de prácticas comunes evidenciadas entre los dos casos, por lo tanto no representa el liderazgo de las Directoras estudiadas en particular.

En cuanto a la dimensión **Establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje**, se demuestra que es un tema importante de llevar a cabo por las Directoras de los jardines infantiles, ya que dan los espacios para participar en su creación, a las familias y al personal en general. Asimismo, son capaces de clarificar las metas y expectativas de aprendizaje de manera cualitativa, es decir, tienen claridad de acuerdo a lo que esperan que el niño/a logre aprender. Es por ello, que su foco está en el aprendizaje y desarrollo pleno, que el niño/a sea protagonista y que logre habilidades para la vida. Además, se evidencia que las Directoras evalúan constantemente el cumplimiento de esto, por medio de procesos formales de evaluación de aprendizajes durante el año: inicio, intermedio y final; con diversos instrumentos, donde la información recopilada es recogida por las Educadoras de párvulos.

Si bien, se realizan prácticas asociadas a esta dimensión, es recomendable fortalecer los procesos de comunicación de las metas y expectativas de aprendizaje a la comunidad en general, ya que fue una de las prácticas menos observadas y tiene un impacto indirecto en los resultados de aprendizaje de los niños/as. Cabe destacar, entonces que: “Los líderes de las escuelas de mayor rendimiento tienden a dar más énfasis a la comunicación de los objetivos y las expectativas, informando a la comunidad de logros académicos y el reconocimiento de éstos”. (Heck et al., 1990; Heck et al., 1991 citado en Robinson, V. 2014). Por tal motivo, es esencial que las Directoras puedan fortalecer este proceso, informando a toda la comunidad, no sólo a las familias los resultados, sino también, realizar reconocimientos de ellos.

Se puede concluir, que existen prácticas comunes que dan vida a esta dimensión desde el Liderazgo de las Directoras. Sin embargo, se sugiere incorporar metas y expectativas de aprendizaje cuantitativas, que permitan mediciones más concretas en el tiempo, especificando las áreas donde se pretende fijar el foco del aprendizaje, pudiendo ser por ejemplo x% de aumento en resultados de aprendizaje del núcleo lenguaje verbal. Por último, es importante recordar que los líderes deben enfocarse en el contenido educativo de la fijación de metas y en su alineamiento con los resultados de los estudiantes. (Robinson, V. et al, 2014)

En lo que conlleva la **Dotación de recursos estratégicos** se muestra que las Directoras tienen claridad y conocimiento respecto a los recursos humanos y financieros que tienen a su cargo. En cuanto a los recursos humanos, las Directoras participan de procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal del establecimiento educativo. Asimismo, se demuestran prácticas comunes en cuanto a mantener el personal adecuado por sala para la atención de los niños/as. Mientras tanto, en cuanto a la administración de recursos financieros, las Directoras tienen conocimiento del presupuesto y las rendiciones de gastos del jardín infantil, no obstante, no manejan directamente todos los fondos, ya que son manejados por sus administradores directos, es decir, en el caso INTEGRA desde Oficina regional y en el caso JUNJI VTF desde Corporación municipal. Es por este último motivo además, que se observó que existe un escaso manejo de dineros, por lo tanto, es asignado para fines de funcionamiento en general (aseo, oficina, etc.) y no para fines educativos o pedagógicos.

Dentro del desarrollo de esta dimensión se espera que las Directoras tengan mayor autonomía en manejar recursos financieros, ya que así darán la oportunidad de que los recursos existentes puedan ser ajustados a las necesidades pedagógicas reales que surtan dentro de cada contexto.

Respecto a la dimensión **Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo**, se observaron diversos hallazgos que describen cómo las Directoras desde su liderazgo ejercen actividades en esta área. Entre estas, se evidencia que discuten temas educativos con el equipo, tanto con las Educadoras como con las Técnicas en párvulos, por medio de conversaciones y participación directa en reuniones. Asimismo, se demuestra que las Directoras revisan y controlan procesos evaluativos, por medio de los instrumentos de recolección de la información (IEA, portafolios, escalas de evaluación, entre otras) realizados por las Educadoras de párvulos, donde no participan directamente. Relacionado con esto último, se concluye que las Directoras promueven que se realice análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados de aprendizaje de los niños y niñas; los cuales son utilizados para la toma de decisiones pedagógicas a nivel general del jardín infantil.

Se concluye además, que las Directoras participan en la planificación por medio del control y revisión de estas de manera general, realizando observaciones formativas en caso que sea necesario. No obstante, no participan directamente en procesos de planificación de aula, lo cual es liderado por las Educadoras de párvulos. Sin embargo, las Directoras son las que coordinan los planes educativos de aula a nivel general en el jardín infantil.

Es importante recordar que los líderes al involucrarse activamente en discusiones sobre asuntos de instrucción, educativos, pedagógicos y curriculares, tendrán mayor rendimiento en los resultados académicos de los estudiantes. (Heck, et al., 1991, citado en Robinson, V. et al, 2014)

Por lo tanto, se sugiere a las Directoras participar de manera activa en los procesos de planificación y evaluación, no sólo controlando que estos procesos se den, sino involucrándose en estos por medio de un trabajo en conjunto con el equipo educativo, con el objetivo de mejorar la enseñanza. Se recomienda

entonces, realizar visitas regulares al aula, donde pueda observar cómo se están generando las experiencias de aprendizaje, con el fin de retroalimentar al equipo educativo, de manera formativa y sumativa. Cabe mencionar, dentro de esto que “el grado de participación del líder en observación en el aula y la retroalimentación posterior también se asoció con las escuelas de mayor rendimiento.” (Robinson, V. et al, 2014).

Por tal motivo, es clave lograr potenciar las prácticas en lo que respecta la supervisión de la enseñanza y el currículo, sobre todo en el caso de JUNJI VTF, donde se señaló que esta práctica no se realizaba, ya que existe un efecto indirecto del liderazgo, que conlleva una cadena de influencias entre enfocarse en los objetivos académicos, monitorear el desempeño de profesores e incentivar el logro de los aprendizajes en los estudiantes. (Volante, 2008)

Por otro lado, es importante destacar que las Directoras realizan gran cantidad de actividades en cuanto a la dimensión **Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente**, donde se demuestra que promueven, participan y lideran instancias de capacitación al equipo educativo, tanto en momentos formales (reuniones técnicas, reuniones de capacitación) como informales (discusiones, conversaciones sobre temas de enseñanza). Asimismo, las Directoras apoyan y asesoran a las Educadoras y Técnicos en párvulos sobre temas educativos, basados en su conocimiento y experiencia general; lo cual es muy positivo ya que “los líderes que son percibidos como fuentes de asesoría educacional tienen la experiencia de ganar mayor respeto por parte de su personal y por lo tanto tienen una mayor influencia sobre la forma en la que enseñan. (Robinson, V. et al 2014)

Asimismo, se evidenciaron prácticas de promoción en el aprendizaje del equipo educativo, donde las Directoras motivan a que estas se desarrollen profesionalmente, por medio de su asistencia a seminarios externos,

invitándolas a auto-capacitarse permanentemente. Asimismo, realizan prácticas de coordinación con expertos externos al jardín infantil, con el objetivo de generar instancias de formación para el equipo.

En general, se concluye que esta dimensión está muy desarrollada por las Directoras y que su liderazgo está enfocado en lograr mejores oportunidades de desarrollo al equipo educativo. Es importante recordar que “la calidad de los profesores tiene un impacto directo en las oportunidades que tendrán los niños a futuro” (Robinson, V. 2009). Por tal motivo, se invita a las Directoras continuar con estas prácticas y fortalecerlas por medio de conversaciones con sus pares, donde pueden surgir nuevas estrategias, metodologías o formas de promover el desarrollo docente.

En cuanto a las prácticas observadas en la dimensión **Aseguramiento de un ambiente ordenado y de apoyo para el aprendizaje**, se demuestra un buen desarrollo debido a que las Directoras propician un ambiente ordenado por medio de la fijación de normas claras en aula, con el personal y con las familias. Asimismo, promueven un ambiente de apoyo entre las personas, basado en la confianza para comunicarse y fortaleciendo el clima laboral. Además, las Directoras respetan el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje. Por tal motivo, es importante destacar que “En un ambiente ordenado, los profesores pueden concentrarse en la enseñanza y los estudiantes pueden concentrarse en el aprendizaje.” (Robinson, V. et al, 2014)

En síntesis y modo de cierre, es relevante concluir que el liderazgo de las Directoras está relacionado con prácticas que pueden lograr mejoras en la enseñanza y el aprendizaje de los niños y niñas. Si bien, existen aún prácticas que deben fortalecerse, sobre todo en la dimensión de Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo; se evidencian prácticas comunes potentes que están contribuyendo a mejorar el desarrollo

cognitivo de los niños y niñas de sectores de alta vulnerabilidad, lo cual tendrá un impacto positivo a la larga para la sociedad.

Es así como Nupponen (2005) señalaba que el papel del Director del Jardín infantil es crucial para asegurar una alta calidad en la Educación de la primera infancia, por lo tanto, es esencial que las Directoras comiencen desde allí a fortalecer su liderazgo. Dentro de esto, es que se invita a las instituciones que administran estos jardines infantiles, puedan generar mayores instancias de formación en Liderazgo a las Directoras, ya que son ellas quienes llevan al contexto real las políticas, sueños y proyecciones de la Educación Parvularia en nuestro país. Si bien, se encontraron prácticas comunes en ambos casos, también se identificaron oportunidades de mejora respecto al liderazgo educativo, las cuales deben resolverse prontamente si queremos una Educación Parvularia de Calidad para los niños y niñas más vulnerables de Chile.

Respecto a esto, es relevante mencionar que “La evidencia disponible muestra que invertir en educación es una medida que tiene un retorno decreciente a lo largo de la vida del individuo, siendo la primera infancia la etapa más efectiva, y que aumenta la equidad, puesto que esta inversión es más rentable para niños de menores recursos.” (Centro de Estudios MINEDUC - Estado del Arte Educación Parvularia, 2014, p. 7). Por lo tanto, es clave poder invertir en la formación profesional de las Directoras, enfocado en Liderazgo, ya que traerá consigo beneficios para el aprendizaje y la enseñanza de los niños y niñas de contextos vulnerables, quienes podrán disminuir las desventajas y así mejorar su calidad de vida en el futuro.

Por último, es clave recordar que “el liderazgo escolar del director puede considerarse como el segundo factor que más contribuye a los logros de aprendizaje de los estudiantes, después de la instrucción en la sala de clases”

Leithwood et al. (como se citó en Volante, 2010). Por lo que, es de vital importancia concentrar los esfuerzos y recursos en instancias de formación en liderazgo educativo eficaz a las Directoras a nivel general.

CAPÍTULO VII: PROYECCIONES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

- **Proyecciones:**

El desarrollo de la investigación Liderazgo educativo en Directoras de jardines públicos de Chile, puede ser un incentivo para continuar indagando esta temática en el área de la Educación Parvularia, sobre todo en casos similares, ya que es allí donde se generan las políticas y programas que pueden contribuir a mejorar la calidad de la Educación para los niños y niñas de Chile, desde la perspectiva del Liderazgo con el foco en lo pedagógico-curricular.

- **Limitaciones generales:**

Existe poca evidencia investigativa nacional e internacional en el área del Liderazgo en la Educación de párvulos, lo cual pareciera ser un tema reciente que se está presentando en la actualidad, por lo tanto los antecedentes teóricos recolectados se relacionan mayormente con el contexto escolar, teniendo que ser adaptado a preescolar.

- **Limitaciones en la aplicación de instrumentos:**

Para la muestra del estudio no se incluye a toda la comunidad educativa, ya que se excluyen a apoderados y representantes de las redes de apoyo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, S. (2011). Desarrollo de habilidades docentes: Implicaciones para el Director. Presentación en el Seminario Internacional Gabriela Mistral “Directores para la Nueva Institucionalidad de la Educación Chilena” (Fundación Chile, Santiago, 18 de mayo de 2011)
- Ang, L. (2009). Impact and Role of early childhood leaders: narratives of children’s centre leaders and their perceptions of leadership. National College for Leadership of Schools and Children’s Services (NCL).
- Ang, L. (2012). ‘*Leading and Managing in the Early Years: A Study of the Impact of a NCSL Programme on Children’s Centre Leaders’ Perceptions of Leadership and Practice*’ in Journal of Educational Management, Administration and Leadership (EMAL).
- Berlinski, s., Galiani, s., & Gertler, P. (2009). The Effect of Pre- primary Education on Primary school Performance. journal of Public Economics, 93(1-2), 219-234.
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE), 7(1), 1-4.
- Bolívar, A. (2010). L Liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, Vol. 9, N° 2., 9 – 33.
- Brunner, J.J. & G. Elacqua (2003), “Capital Humano en Chile”, Escuela de Gobierno Universidad Adolfo Ibáñez, La Araucana – Área Educación y Desarrollo, Percade Ediciones.
- Centro de estudios MINEDUC, 2012. Serie Evidencias: Una aproximación a la demanda de salas cuna y jardines infantiles en Chile 31 de Marzo de 2012
- Centro de Estudios Ministerio de Educación de Chile (2013). Estado del arte de la Educación Parvularia en Chile.
- Centro de Estudios Ministerio de Educación de Chile. (2013). Impacto de asistir a Educación Parvularia. Serie evidencias N° 26, Año 3.
- Elmore, R. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Serie Liderazgo Educativo. Santiago: Fundación Chile y Fundación CAP.
- Hallinger, P. & Heck, R. (1998). Exploring the principal’s contribution to school effectiveness: 1980-1995. School Effectiveness and School Improvement, (9), 157-191.
- Hallinger, P. y Heck, R. H. (1998). Exploring the principal contribution to school effectiveness: 1980-1995. School Effectiveness and School Improvement, 9(2), 157-191.

- Herrera, M. (1996). El desarrollo del lenguaje en el preescolar: algunos resultados. *Revista Pensamiento Educativo*. (19). Pp. 95-118
- Hujala, E & Eskelinen, M. (2013). Tareas de liderazgo en la educación de la primera infancia. Universidad de Tampere, Finlandia. Obtenido de <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201311131585>
- INTEGRA (2014). Referente Curricular: Versión preliminar. Santiago. Ediciones de INTEGRA.
- INTEGRA (2015). Política de calidad educativa. Santiago. Ediciones de INTEGRA.
- JUNJI (2015). Lineamientos técnicos: Marco técnico pedagógico para la mejora de la calidad de las prácticas educativas. Departamento técnico pedagógico.
- JUNJI. (2011). Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación Parvularia. Santiago, Chile.
- JUNJI. (2014). La práctica reflexiva. Santiago: Ediciones de la JUNJI.
- JUNJI. (2014). Política de Supervisión. Santiago: Ediciones de la JUNJI.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). What do we already know about educational leadership? In W. Firestone & C. Riehl (Eds.). *A new agenda for research in educational leadership*. New York, NY: Teachers College Press.
- Leithwood, K. & Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En K. Leithwood, *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* (p. 17-33). Santiago, Chile: Fundación Chile.
- Marzano, R., Waters T., & McNulty, B. (2005). *School Leadership That Works: From Research to Results*. Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, VA.
- MINEDUC (2005) Marco para la Buena Dirección. Santiago, Chile.
- Nupponen, H. (2005). Liderazgo y Gestión de Servicios de cuidado infantil: Factores contextuales y su impacto en la práctica. (Tesis doctoral). Universidad de Tecnología de Queensland, Australia. Obtenido de http://eprints.qut.edu.au/16094/1/Hannele_Nupponen_Thesis.pdf
- OECD (2009). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*.
- Organization for Economic Cooperation and Development (2009). *Creating effective teaching and learning environments. First results from TALIS, Chapter 6, "Leading to learn: Leadership and management styles"* (pp. 189-217). OECD.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2015). *Educación para todos*. UNESCO.
- Peeters, J. & Vandenbroeck, M. (2011). Professionalization, leadership and management in the early years. In *Critical Issues in the Early Years* (3). Pp.62- 76.
- PISA – OECD (2009)

- PISA – OECD (2012)
- Robinson, V. (2007). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Australian Council for Educational Leader.
- Robinson, V. (2009). *Del liderazgo a los Resultados de los Estudiantes [diapositiva]*. Santiago, Chile: Fundación Chile, Programa Crece, New Zeland.
- Robinson, V. (marzo, 2010). *¿Qué aporta el liderazgo a los resultados de aprendizaje de los estudiantes?*. En Educarchile (ed). Ponencia presentada en Seminario Internacional *¿Qué aporta el liderazgo escolar a los resultados de aprendizaje de los estudiantes? Identificando lo que funciona y por qué*. Santiago, Chile.
- Robinson, V.M.J., Lloyd, C.A. y Rowe, K.J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e), 13-40. Recuperado de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num4e/art1.pdf>
- Slater, C; Silva, P. & Atúnez, S. (2014). Avances recientes sobre el liderazgo escolar en países anglófonos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, Vol. 14 (4), 5-12.
- Van der Gaag, J. (2000). From early child development to human development. En: Mary Eming Young (ed.). *From early child development to human development: investing in our children's future*. The World Bank. Washington.
- 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. (2010). Influencia instruccional de la dirección escolar en los logros académicos. Tesis Doctoral, Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Volante, P. (2008). Influencia de la dirección escolar en los logros académicos. V Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Universidad de Deusto-Bilbao.
- Weinstein, J. *et al.* (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 20-33.

REFERENCIAS METODOLÓGICAS

- Canales, M. (2006). *Metodologías de Investigación Social*. LOM Ediciones, Chile.
- Creswell (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Capítulo 2: Philosophical assumptions and interpretative frameworks
- Flick (2010). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Giron, P. (2012). *Transformandome en mi sombra*. Recuperado Febrero 2016 de: <http://www.bifurcaciones.cl/>
- Kvale (2008) *Las entrevistas en la investigación cualitativa*. Capítulo 5: Realización de una entrevista. Ediciones Morata
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados. Un enfoque práctico*. (2a ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso. *Estrategia metodológica de la investigación científica, Pensamiento y Gestión*, 20: 165-193.
- Sandin (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid: McGrawHill.
- Sierra, R. (1994). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Morata.
- Strauss y Corbin (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Bogotá. Colombia. Editorial CONTUS.
- Vasilachis (2006) Los fundamentos epistemológicos de la metodología cualitativa. En N. Cohen, & J. I. Piovani, *La metodología de la investigación en debate* (págs. 197-218). Buenos Aires: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación, *Inomics*, 1: 296-306.
- Yin, R. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. London, SAGE
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

ANEXOS

CONSENTIMIENTO INFORMADO
Participación voluntaria en la Investigación

Con fecha....., Yo,
RUN, en mi calidad de (cargo)
de la comuna de autorizo a la Srta. Claudia
Pastén Vega, RUN 15.574.292-5, candidata a Magíster en Educación, mención
Dirección y Liderazgo educacional, de la Pontificia Universidad Católica de
Chile, para que desarrolle la Investigación llamada “Liderazgo educativo
ejercido por Directoras de Jardines infantiles públicos de Chile”, pudiendo
utilizar los datos para fines del estudio.

Nuestra institución, se complace en
participar de estas iniciativas.

.....
Firma

Agradeciendo de antemano,
Saluda atte.

Claudia Pastén Vega
Investigadora Encargada del Proyecto
Contacto: 89739207; clpasten@uc.cl

CARTA DE SOLICITUD AUTORIZACIÓN

Sra.

.....

JUNJI

Presente

Junto con saludarla, me dirijo a usted con el propósito de hacerle extensiva la invitación a participar en el proyecto de investigación “Liderazgo educativo ejercido por Directoras de Jardines infantiles públicos de Chile”, llevado a cabo por Claudia Pastén Vega, estudiante del Programa de Magíster en Educación, mención Dirección y liderazgo escolar, de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

En el contexto de la Educación Parvularia las investigaciones realizadas en cuanto al liderazgo educativo son escasas a nivel internacional y nacional. Se ha demostrado en otros niveles de enseñanza, que contar con un Director/a enfocado en lo educativo trae consigo diversos beneficios para sus alumnos, entre ellos se destaca la influencia positiva en las prácticas de los profesionales y la mejora en los resultados de aprendizaje de los niños y niñas.

Por este motivo, se solicita su colaboración en calidad de Directora Regional de una institución pública, de autorizar realizar el estudio en un Jardín infantil clásico que tenga disposición a participar de manera voluntaria y que cuente con buenos resultados de aprendizaje de los niños y niñas durante el presente año. El estudio consiste en realizar un seguimiento a la Directora durante una semana en su jornada de trabajo, a quien además se le aplicará una entrevista con preguntas referente al tema. Respecto al equipo educativo, se aplicará cuestionario a Educadoras y Técnicos en párvulos sobre el Liderazgo educativo. Cabe destacar, que dichos instrumentos también serán aplicados en otro Jardín infantil perteneciente a INTEGRA.

Los resultados de esta investigación tendrán un beneficio para el Jardín infantil, ya que se entregarán los resultados que pudieran servir para sus posteriores planes de acción e instancias de formación.

Esperando que haya claridad acerca de la relevancia de esta investigación como asimismo una acogida favorable a colaborar.

Agradeciendo de antemano. Saluda atte.

Claudia Pastén Vega

Educadora de párvulos, Licenciada en Educación

Investigadora Encargada de la Investigación

Contacto: +569 89739207; cpasten@uc.cl

CARTA DE SOLICITUD VALIDACIÓN CUESTIONARIO POR EXPERTO

29 de Noviembre, 2016

Estimado,

Junto con saludar, me dirigo a usted con el objetivo de solicitar su juicio como experto para la validación del cuestionario adjunto, por medio de su revisión como especialista en el tema.

En el marco del desarrollo de mi Proyecto de Magíster llamado “Liderazgo educativo ejercido por Directoras de Jardines Infantiles públicos de Chile”, es que he desarrollado un instrumento para recoger datos sobre las percepciones que tienen los equipos educativos (Educadoras y Técnicos en párvulos) sobre las prácticas de Liderazgo ejercidas por su Directora.

Dicho documento, está diseñado siguiendo la línea investigativa de Robinson, V. (2007), donde se utilizan las 5 dimensiones consideradas como resultados de su meta-análisis. Para ello, se han realizado adaptaciones mínimas, al área de la Educación Parvularia.

Por lo anterior, es que me gustaría saber acerca de su interés y disponibilidad para participar como juez del proceso de validación de contenido de las afirmaciones preparadas para el instrumento. Dentro de esto, su aporte consistirá en leer el instrumento, juzgando si es válido teóricamente en lo que respecta al desarrollo del liderazgo educativo (también llamado instruccional, pedagógico). Para ello, usted contará con una planilla de Excel para que registre cómodamente su juicio.

Es por ello que si usted estuviese de acuerdo en participar como juez, tendría un plazo de tres días para dar a conocer su juicio.

Cabe mencionar, que estaría muy contenta y agradecida de contar con su valioso aporte. Por último, en el caso de su aceptación para participar, le solicito firmar al final de este documento y reenviármelo por este medio.

Saluda atte.

Claudia Pastén Vega

clpasten@uc.cl - +569 89739207

Candidata a Magister en Educación,
mención Dirección y Liderazgo escolar
Pontificia Universidad Católica de Chile

Nombre

Juez:.....

Firma aceptación de

participación:.....

NOTAS DE CAMPO SHADOWING

1. Día 1 – Caso Integra
 - El jardín infantil se encuentra construyendo su PEI, en donde han construido de manera participativa su historia. Actualmente, se encuentran trabajando en diagnóstico, recogiendo información por medio de instrumentos a la comunidad educativa.
 - Directora trabaja con las Educadoras en diversos momentos, organizando un trabajo colaborativo entre el equipo de profesionales; con quienes delega, coordina y ejecuta diferentes actividades para el cumplimiento de sus objetivos.

2. Día 2 – Caso Integra
 - Directora menciona que todos los funcionarios incluyéndose, pueden tomar 15 minutos de desayuno durante la mañana.

3. Día 3 – Caso Integra
 - Directora llega antes de su jornada laboral a trabajar porque así puede revisar y responder los correos más tranquilamente, según lo que menciona.

4. Día 4 – caso integra
 - Su horario laboral es de 8:30 a 17:30, no obstante entra antes y se va después

5. Día 1 – Caso VTF Junji
 - El jardín infantil cuenta con su proyecto educativo PEI, tiene misión, visión y valores. Posee un sello ecológico y está potenciando el currículum integral, desde una perspectiva de la pedagogía Waldorf.
 - Directora delega funciones pedagógicas en educadoras de párvulos.

6. Día 2 – Caso VTF Junji
 - El jardín infantil no cuenta con asistente administrativa.

7. Día 3 – Caso VTF Junji
 - Muchas veces funcionarias vienen a buscarla a su Oficina, le solicitan información, apoyo y en otros casos orientaciones. (Incluyendo manipuladoras de alimentos)

Transcripción Entrevista 2

1. Identificación

- Nombre: Directora JUNJI.
- Formación profesional:
Educativa de párvulos, Universidad Arturo Prat, Iquique.
- Años de experiencia laboral: 23 años.
- Años de experiencia en el cargo: 7 años.
- Años de experiencia en el Jardín infantil a cargo: 5 años.

2. Antecedentes generales:

- Fecha de la entrevista: 14 de diciembre del 2016.
- Lugar de entrevista: Oficina de Directora.
- Hora de inicio: 15:45 hrs.
- Hora de término: 16:25 hrs.

3. Simbología:

- DJ: Directora JUNJI
- E: Entrevistadora.
- P: Párrafo.
- ENJ: Entrevista JUNJI.

E: Vamos a partir con el núcleo temático establecimiento de metas y expectativas. La primera pregunta hace referencia a ¿Cuáles son las metas establecidas respecto al aprendizaje de los niños en su jardín infantil?

DJ: De acuerdo al plan anual que se registra a nivel de jardín, las metas están... De acuerdo al plan anual que se establece a nivel de jardín es ir respetando los planes anuales y las metas que proponen las mismas educadoras de aula, y. Finalmente, a lo menos se requiere en las conductas de entrada de los niveles de los niños y las niñas, que se logre entre el 70 al 80% de esas conductas. Sin embargo, va a depender de los niveles o de las características que tengan los niños y las niñas de los niveles. Y eso directamente, lo hace la educadora de aula, la educadora de aula, tanto en la evaluación diagnóstica, de cohorte y final, ella hace análisis cualitativo y cuantitativo, y chequea de acuerdo a su plan anual de sala como estuvieron las metas de aprendizaje y acorde a lo que ella se estipuló en la sala en realidad.

E: Respecto a las metas de aprendizaje ¿Cómo fueron creadas y comunicadas a la comunidad?

DJ: Ya, a ver, las metas las fuimos trabajando de los inicios, las fuimos trabajando con las bases curriculares, esa es como la biblia para nosotras. Fueron sacadas de las bases curriculares, las evaluaciones hechas también valga la redundancia, en base a las bases curriculares y posteriormente se da a conocer a las familias a través de la primera reunión de apoderados, si es que no es la primera reunión siempre es la segunda, pero generalmente siempre es la primera reunión de apoderados.

E: Y a partir de ahí, ustedes creen estas metas?

DJ: Claro, a contar primero de las bases se crean las metas, ya. Y también, para la entrega, o sea, dentro del plan de aula deberían ir incorporadas las metas que las chiquillas trabajaron. Trabajan por grupo, o sea, los niveles medios menores sus metas, los niveles medios mayores y las salas cunas, cada una. En sala cuna menor hay harta diferencia con sala cuna mayor. En cambio los niveles medios se podría estandarizar, los menores y estandarizar los mayores, y también a la vez respetar las características como te digo de cada nivel, dentro de los niveles medios menores las características A, B, C, de los niños.

E: Y en el Jardín infantil, ¿Cuáles son las expectativas de aprendizaje que tienen de los niños?

DJ: A ver, esto ha ido, si bien ha sido como estandarizado hasta el año pasado, este año ha ido, un poco tomando otro matiz, ya, porque eso también, es como

una preocupación constante que hemos ido teniendo ya desde el año pasado, no sé si llamarle preocupación, pero es como algo que nos estaba haciendo ruido en esto de estandarizar a los niños, escolarizarlos tanto porque uno se tiende a llevar por lo que te dice el apoderado, porque como tiene que ir a colegio después, es como algo que nos estaba haciendo ruido.

Y en relación a como a los aprendizajes o como a lo que tú me estas consultando, o sea, durante el año fue cambiando. Las expectativas fueron cambiando, o sea, si ya veníamos del año pasado con algo ahí de dejar a los niños un poco más libre, que se aprende a través del juego, que sí se aprende a través del juego, que se aprende a través de la socialización, que tu puedes darle algún, que los materiales están ahí dispuestos y que ellos pueden crear a partir de lo que está. Le hemos dado desde septiembre en adelante, le hemos dado firmemente a ese tipo de metodología, ya. Si bien, están las educadoras y están las tías técnicas para dirigir, para mediar, yo creo que y por las experiencias que cuentan las educadoras ha sido mucho más fructífero en los aprendizajes, que estar la hojita, el papel, el lápiz, todo ese tipo de cosas.

E: Por lo tanto, ¿Las expectativas cambiaron durante el año?

DJ: Exacto, cambiaron bastantes.

E: Esta decisión de cambiar las expectativas fue por una modificación curricular. ¿Me puede contar de cómo cambiaron, cómo lo están haciendo, cómo tomaron estas decisiones?

DJ: Estas decisiones la fuimos tomando a raíz de una invitación que hace la JUNJI a una capacitación en Santiago, de algunos VTF, de esos VTF que ellos digamos designaron, a nivel regional, por ejemplo a este jardín le tocaba una técnico, a otro jardín una educadora, a otro jardín una directora, fueron como 4 ó 5 jardines.

Y cuando va la técnico, que fueron como tres días en Santiago con esta capacitación, y trae toda esta información de vuelta. Ahí justo calzó, nos hizo sentido todo esto que te estaba comentando recién. En esta búsqueda que estábamos empezando, el tema de estandarizar a los niños y todo.

Y efectivamente, el equipo técnico a través de la educadora y la técnico que fue hicieron como parte suyo, primero hacer estos cambios en la sala, con el material, con la ambientación del espacio, empezaron a investigar y vamos, vamos para adelante, en ese sentido, yo también, una más en el aprendizaje.

Hay cosas que yo no había visto, no conocía, algunas educadoras tampoco, pero si se fueron autocapacitando, primero que todo, y teniendo la disposición como para realizar el cambio.

Fue súper importante la disposición de querer ayudar a cambiar o incorporar esta nueva metodología, porque también fue un tema de muchas interrogantes. Íbamos cambiando el espacio, íbamos cambiando la metodología, pero salieron muchas, muchas interrogantes. Cómo planificar, qué va a pasar con las evaluaciones, qué va a pasar con el plan de aula, cómo se iba a ser todo el resto, lo técnico.

Y sin embargo, a través de las supervisoras de JUNJI empezamos a pedir ayuda, que nos aclararan el panorama y paralelo a esto se siguieron cambiando las salas, se siguió las chiquillas autocapacitando. Empezaron a ver en internet qué seminarios o qué cursos se podían tomar con la pedagogía Waldorf, que fue la que nosotros tratamos de incorporar esta metodología y así empezar a conocer, y a través de internet, a través de Facebook, que le llegan algunas páginas las chiquillas y así traspasar la información a los técnicos.

Se fueron a las dos casas que trabajan con Waldorf acá, a la casa Aurora y la casa Micael o Micaela que no me recuerdo bien en este rato, y fueron para allá, fueron una experiencia, primero con la educadora y la persona que había ido a Santiago y en la segunda alternamos, educadoras y técnicos de los otros niveles, como una pequeña pasantía.

Trajimos a una de las personas que trabaja en la casa Micael, a hacernos una charla. Trajimos a otra persona más que también sabía algo.

Estamos en proceso de la búsqueda, de aplicar, de conocer, de transformar y de aclarar. Nuestra supervisora nos aclaró como bien la película, que nosotras vamos a seguir trabajando con currículum integral pero con un enfoque de Waldorf o de Pickler en el caso de la sala cuna, o tomar, ir cruzando Montessori, de lo que nos vaya sirviendo ¿Para qué? Para que los niños, nuestros niños sean distintos o sean más felices, o sean distintos.

Y cuando hablamos de la calidad en educación, yo me creo que aquí está la calidad de la educación. Cuando hay un equipo que quiere un cambio, cuando no le tiene miedo al cambio y cuando los equipos se unen en ese mismo sentido, y la que no se une, lamentablemente tiene que unirse y subirse a este carro, porque a lo mejor en un año más o en dos años más, yo te voy a decir no me sirvió o no lo pudimos digamos implementar totalmente, pero yo creo que a la larga sí va a servir, va a servir para el espíritu, para el conocimiento y para tener una nueva mirada del sistema de educación. Para eso más que todo.

E: Y respecto a las metas y expectativas de aprendizaje ¿Cómo ustedes evalúan el cumplimiento?

DJ: A ver, bueno las metas, las metas como tal se evalúan a través de la

evaluación formal, ya eso es una.

Bueno, primero se evalúa a través del instrumento formal que es la evaluación que hacen las educadoras y también cuando te nombraba esta búsqueda de distintas metodologías, se trató de implementar o están tratando de implementar una bitácora de cada niño, en la sala cuna resultó un poco mejor que los niveles medios. Pero tratar de ir, se dividieron los niños también en la sala, entonces en los niveles medios como hay 3 adultos se dividieron por subgrupos. Entonces, se hacen cargos de esos 10 niños que a mí me tocan y yo voy evaluando, evaluando esos, viendo a través del registro que es más importante que sí lo hace o no lo hace. Pero si hasta ahora mantenemos la evaluación formal porque así debe ser, en el sentido que no nos han dado otra directriz en ese sentido se mantiene la evaluación formal.

E: Esa evaluación formal es realizada por cada educadora?

DJ: Sí por cada educadora a cada niño.

E: Ya, respecto al núcleo temático obtención y asignación de recursos en forma estratégica. Quisiera que usted me contara ¿Cuál es su rol en la asignación de recursos humanos?

DJ: Ya, mira generalmente yo recibo currículum, o sea, las personas vienen a dejar diferentes currículum que se yo. Y hace un par de años atrás la corporación era la que mandaba al personal, ya. Sin embargo, hemos tenido más apertura en ese sentido o hemos tenido la apertura suficiente, si a mí me llega alguien por dato, yo siento o observo que la persona es profesional, comprometida, que tenga las características de una educadora de párvulos o una técnico, la elijo yo. Pero sino, la mantengo a prueba un mes o dos meses y si no resulta hasta ahí no mas dura el tenerla acá en el jardín infantil.

La corporación emite esta orden y se le hace el primer contrato a la funcionaria. Posteriormente, la corporación es la que hace la cancelación de su sueldo mensualmente y en la fecha que corresponde.

E: ¿Cuál es su rol en la asignación de recursos financieros dentro del Jardín infantil?

DJ: La verdad es que nosotros como jardín no manejamos dineros, los recursos que manejamos se hace a través de una caja chica que nos llega desde la corporación, que son los dineros asignados por JUNJI a la corporación, que lamentablemente este año fueron dos en el año.

Con esa caja chica, que se divide, se subdivide en varios ítems, que son como para compra de material fungible, de oficina y de aseo, y otras cosas como

fotocopiar, que se yo. Es un monto pequeño asignado a los jardines, a este jardín son \$140.000 digamos como caja chica, que debería ser mensual pero no es. Como te explico llegó solo dos veces en el año, en temas financieros no manejamos nosotros plata de manera independiente.

E: ¿Qué relación le atribuye la asignación de los recursos para fines educativos?

DJ: Creo que la rotación. A ver si bien si el grupo humano que se tiene en el jardín ha rotado poco, el grueso se ha mantenido a través del 2011 que se abrió el jardín infantil. Si bien, intentamos que las personas o funcionarias no se vayan, sin embargo, hay otra parte del personal que sí hemos tenido que sacarlo por diferentes situaciones, por maltrato o mal funcionamiento técnico o malas relaciones laborales.

E: Ya, respecto al núcleo temático Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. ¿Cómo usted participa en la planificación y coordinación de la enseñanza?

DJ: Ya, mira nosotros a principio del año, esto en enero, porque nosotros funcionamos hasta enero. En enero, nosotros con las educadora tenemos casi uno o dos días enteros que vamos planificando las actividades que se van a hacer de marzo hacia adelante, ya. Entonces, estoy todo, todo lo que dura ese proceso estamos las educadoras y estoy yo encabezando este proceso, valga la redundancia, en coordinar las actividades, que no se nos quede nada afuera, incorporar durante el año nuevas. O sea hacemos como una estructura, pero en el fondo dejamos flexibilidad para igual durante el año incorporar nuevas o coordinaciones nuevas, con otras entidades o con las redes que tenemos. Pero se hace un proceso en equipo, generalmente con las educadoras, las educadoras bajan la información al personal técnico.

E: Eso lo realizan sólo en enero?

DJ: Sí, en el proceso para hacer la estructura de lo que viene en el año. Obviamente, para cada actividad que viene en el año, nos vamos juntando, haciendo, modificando, reestructurando, por eso te decía incorporando nuevas actividades o lo que se tenga que hacer en realidad.

E: ¿Cómo utilizan los resultados de aprendizaje de los niños y niñas en el jardín? ¿Cuándo ustedes evalúan que hacen con los resultados posterior a ello?

DJ: Bueno, los resultados posteriores a eso se tienen que dar a conocer a JUNJI, con las metas que se lograron digamos durante en este caso el año 2016. Y posteriormente, empezamos a hacer como el análisis, lo que estuvo

mejor o lo que nos sirvió, ahí lo hace más las educadoras.

Las educadoras hacen el trabajo de todas las metas que se pusieron o de todos los aprendizajes que eligieron de acuerdo a sus niños, de ver lo que sirvió y lo que no sirvió tanto a lo mejor . De ver a lo mejor, darle una vuelta y reestructurar lo que estuvo más débil o definitivamente sacarlo porque no nos sirve para ese grupo de niños.

E: ¿Cómo usted participa en la evaluación y supervisión de la enseñanza?

DJ: A ver, la verdad es que no soy de las personas que están metidas en la sala, yo ahí no estoy una mañana entera supervisando a la educadora, si está haciendo lo que dice la planificación. En ese sentido, lo dejo como libre porque yo creo en el equipo.

Con la que yo tengo a lo mejor, que ha entrado al final o recientemente al establecimiento, pongo más ojo, pido planificaciones, voy a la sala, si tengo que dar un recado voy a la sala, miro, observo, pero no soy de las personas que está evaluando todo el rato porque al final yo creo que uno tensa más a la persona y en el fondo es como, siento yo, que es como ponerla entre la espada y la pared. Entonces, pero sí cuando observo, voy a dar, generalmente me sirve mucho dar los recados porque voy observando, cómo está la sala, cómo está el equipo, pequeñas cosas, no sé, si están recortando algo que no estén de espalda a los niños por ejemplo. En el patio, lo mismo, no le den la espalda a los niños porque puede pasar cualquier accidente, eso más que todo.

Eso, harta libertad, pero sí reviso cada cierto tiempo portafolio, las planificaciones, entonces.

E: ¿Cómo usted evalúa, apoya y retroalimenta al equipo educativo?

DJ: Ya, bueno, la evaluación como comentaba hace un rato, no estoy generalmente en las salas, no voy a la sala a quedarme a supervisar. Sí, apoyo en el sentido de que alguien tenga un problema específico, se conversa personalmente con la educadora o con el equipo educativo.

Si hay algún caso social, también se conversa y se inmediatamente activamos la red que tiene que ver con la unidad de buen trato de la corporación y vamos derivando los casos a la asistente social que corresponda, dependiendo del caso y vamos haciendo un seguimiento. Independiente del seguimiento que le haga la asistente social como tal, si hay que judicializar otra temática, también se le hace un monitoreo acá en el jardín infantil, en el caso de los niños y las niñas.

E: Y cuando esté por ejemplo observa alguna práctica que no corresponde.

¿Cómo retroalimenta a esa persona?

DJ: cuando hay alguna práctica, tanto de educadora como técnico. Cuando es de educadora, la llamo a mi oficina y hacemos la retroalimentación que corresponde, a través de una conversación o a través de alguna herramienta que se le pueda dar a la educadora, desde la expertiz que uno tiene o tratar de buscar en internet también, porque internet es de mucha ayuda en algunos casos.

Si es algún problema específico con alguna técnico, converso primero con la educadora, la pongo al tanto y se habla entre las tres personas, digamos tratamos de apoyar o sancionar de alguna manera o lo que se tenga que hacer en el caso.

E: Ya, respecto al núcleo temático Promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente. Pensando en las funcionarias ¿Cómo usted participa y entrega apoyo a las funcionarias para potenciar su desarrollo profesional?

DJ: Ya, lo primero que, bueno, a través, puede ser una, a través de las reuniones técnicas tratamos de escoger alguna temática que sea ad hoc, en este caso puede ser de Waldorf o si se va a alguna capacitación hacer la transferencia de conocimientos y se trabaja en grupos. Estamos usando esa nueva metodología de trabajo en grupos porque antes era como muy abierta, como para asamblea, todas participaban, todas escuchaban y no había más participación que de oyente. Entonces este año, hicimos un vuelvo y dijimos no, se plantea la temática con preguntas a través de tarjetones que se yo y se trabaja en grupos, somos hartas, entonces se trabaja en subgrupos, ya, y se plantea digamos las respuestas que dan los grupos y se contrasta con la información técnica que se trajo de la capacitación o el seminario que uno fue.

También, uno trata en el fondo, de que las personas vayan rotando en las pocas capacitaciones que hay, pero que se vayan rotando, educadoras, si es que corresponde educadora o técnico si es que corresponde técnico, ya.

Y también, viendo las capacidades y habilidades que tienen los técnicos en ese sentido de poder transferir la información al grupo, ya, porque no todas pueden transferir información. Entonces, cada una con sus habilidades, entonces, cuando son capacitaciones como muy intensas, tratamos de que vaya el personal que tiene más desplante en ese sentido, que pueda ser capaz de pararse frente al grupo y hacer esta transferencia de conocimientos, sin ir en desmedro de aquella que es más tímida porque en el fondo si la hacen enfrentar al grupo al final para la persona, para la técnico o para la educadora es una tortura.

E: Respecto a este nuevo enfoque pedagógico que están tomando, Waldorf. ¿Cómo usted propicia que el equipo educativo se desarrolle profesionalmente dentro de esta temática?

DJ: Bueno, primero explicándole en general al personal cómo, de dónde viene, de dónde nace, no es así como que bajó del cielo, de dónde nace esta nueva, ni siquiera nueva metodología. Se hace la transferencia a través de las educadoras y también invitándolas a la auto capacitación porque así como usamos internet para Facebook y para otras cosas, también podemos meternos y autocapacitarnos para tener un poco más de conocimientos. Como bien te comentaba, fue un grupo tanto técnico como educadora a hacer una pasantía a estas casas que utilizan estas metodologías dentro de horario laboral.

Igual se hace la invitación, cuando son días sábados o algo así, para aquellas personas que quieran asistir, o si hay que pagar, aquellas que quieran pagar para asistir a tipo seminario o charla.

Por eso también, se hacen estas coordinaciones para que las personas vengan al jardín y hagan esta transferencia de conocimiento.

Tratar de ocupar algunas vías que también sean gratuitas para que también, sobre todo el personal técnico que en relación a los recursos económicos es bastante más bajo que la educadora y no siempre tiene, digamos, no prioriza el tema del conocimiento. Entonces por eso se hace la invitación a autocapacitarse.

E: Ya, respecto al núcleo temático aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo. ¿Cómo se protege el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje en el Jardín infantil?

DJ: ¿Cómo los tiempos muertos dices tú?

E: Por ejemplo ¿cómo se protege el tiempo en aula cuando están en experiencias de aprendizaje con los niños?

DJ: Bueno, es poco lo que se interrumpe. Bueno con los apoderados por ejemplo, tratar de que cumplan el horario como primera norma, que se cumpla el horario de llegada y darle un margen más menos como en los niños el periodo que desayunan. ¿Por qué? Porque hay apoderados que llegan más tarde y obviamente van a interrumpir la actividad pedagógica, ya. Entonces, tratar lo máximo de proteger el tema de la actividad misma.

Una de las educadoras, puso en su puerta, que lo encontré muy buena idea: no molestar, solo en caso de emergencia o en caso urgente, y lo encontré muy bueno porque eso de abrir y cerrar las puertas de repente, pero generalmente

no se hace, cada persona, no se deambula por las salas, no hay ese deambular por las salas que entra una, que entra otra, porque como los horarios están bien estructurados, el desayuno, después viene toda la parte. Hay toda una rutina, y frente a eso, este pasear por las salas, ni salir ni entrar personal que no esta autorizado. Excepto que los apoderados traten de cumplir su horario porque así no interrumpen la actividad pedagógica. Excepto cuando tienen que llevarlo al consultorio, avisan el día antes o muy temprano aquí que la niña o el niño va a llegar más tarde, pero se trata de proteger lo que más se pueda.

E: Y ¿Cuáles son las normas y rutinas de aula que permiten tener un ambiente de apoyo al aprendizaje?

DJ: Claro, la organización del tiempo es un poco la antigua rutina diaria donde hay un momento que los niños bajan a tomar su leche, después hay un proceso de saludo, de querer alguien, no sé la educadora da la palabra, en algunos niveles se hace esto, de si quiere contar algo, si tiene pena, si está contento, darle ese espacio, ya, frente a algunas temáticas que se plantean o la educadora pasa también en algunos niveles que invita a los niños como a trabajar, poniéndotela entre comillas, lo que quieren ellos realizar durante el día o durante la semana. Si alguien quiere conocer de los perros, ponte tú, o de los insectos, lo invita a que nazca como desde los niños algunas experiencias que se puedan manejar durante la semana o semanas posteriores.

E: Y ¿Tienen algunas normas de aula para apoyar el aprendizaje?

DJ: Se manejan normas como tratar de respetar, porque son niños tan pequeños que como que todos quieren hablar al mismo tiempo. En los niveles medios menores, todavía ellos piensan que son únicos en el aula, que si no lo dejan hablar golpean al que está al lado. Entonces, a través del año se trata de manejar todo lo que son los hábitos, el respeto por el otro, y sobre todo en esta metodología que estamos tratando de implementar.

Las educadoras han estado trabajando fuertemente en esto del respeto por el otro, y no solamente al levantar la mano para hablar, sino que cómo yo acompaño al otro, si alguien se cayó. Los niños de por sí son solidarios, pero sí hay que tener normas dentro del aula, sino sería un poco caótico.



Pontificia Universidad Católica de Chile
Facultad de Educación
Magíster en Educación, mención Dirección y Liderazgo escolar

CUESTIONARIO
LIDERAZGO EDUCATIVO EN EDUCACIÓN
PARVULARIA
Formulario a Educadoras y Técnicos en Párvulos

Creado y utilizado para fines investigativos en Proyecto de Magíster
de Claudia Pastén Vega, contacto cpasten@uc.cl
Siguiendo la línea investigativa de Robinson, V. (2007)

PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado(a) Funcionario(a):

El presente instrumento se ha creado para conocer tu percepción acerca del liderazgo ejercido por la Directora del Jardín infantil donde trabajas. Se presentan 43 enunciados sobre los que deberás exponer la afirmación que se acerque más a tu opinión.

Las respuestas deben ser realizadas con total libertad, ya que son confidenciales y solo serán utilizadas para el tratamiento de la investigación. Es por esto, que se solicita total sinceridad y transparencia, ya que tus respuestas permitirán comprender la visión real del equipo educativo frente al Liderazgo educativo ejercido por la Directora.

Cabe destacar, que la encuesta es de carácter voluntario. Además, podrán acceder a la información sobre los datos recogidos a través del Informe de investigación que se le entregará al Jardín Infantil.

Es muy importante que no dejes ninguna pregunta sin responder.

¡Muchas gracias por tu colaboración!

PARTE 1: Identificación

Por favor complete la siguiente información:

a) Nombre del Jardín Infantil:

b) Años que lleva trabajando en este Jardín infantil:

1	5 – 9	Más de 15
2 -4	10 – 15	

c) Años de experiencia en general:

1	5 – 9	Más de 15
2 -4	10 – 15	

PARTE 2: Instrucciones de Escala Likert

A continuación encontrarás 43 afirmaciones. Elige la opción que mejor represente tu opinión sobre el enunciado, marcando con una “equis” (“X”) sobre el número de la alternativa seleccionada. Para ello deberás considerar las siguientes frecuencias:

1	2	3	4
Nunca	Rara vez	La mayoría de las veces	Siempre

Ejemplo:

Me siento mejor cuando duermo 8 horas.	1	2	3	4
--	---	---	---	--------------

Es importante mencionar, que para sus respuestas, se deben considerar acciones realizadas durante el año 2016 por la Directora de su Jardín infantil.

I. ESTABLECER METAS Y EXPECTATIVAS

En el Jardín infantil en el que me desempeño, la Directora:

1. Clarifica las metas de aprendizaje de los niños y niñas.	1	2	3	4
2. Clarifica las expectativas de aprendizaje de los niños y niñas.	1	2	3	4
3. Comunica a toda la comunidad educativa (Personal, Familias, Niños/as) las metas y expectativas de aprendizaje.	1	2	3	4
4. Comunica con diversas estrategias (folletos, diario mural, carteles, comunicaciones escritas, entre otras) las metas y expectativas del aprendizaje.	1	2	3	4
5. Genera espacios para participar en la creación de metas y expectativas de aprendizaje de los niños y niñas.	1	2	3	4
6. Evalúa el cumplimiento de las metas y expectativas de aprendizaje constantemente en el tiempo.	1	2	3	4
7. Tiene como objetivo principal lograr que los niños y niñas aprendan.	1	2	3	4
8. Genera consenso frente a las metas y expectativas de aprendizaje en el Jardín infantil.	1	2	3	4
9. Discute los objetivos de aprendizaje con el equipo educativo.	1	2	3	4

II. OBTENCIÓN DE RECURSOS DE MANERA ESTRATÉGICA

En el Jardín infantil en el que me desempeño, la Directora:

10. Distribuye los recursos financieros del Jardín infantil para fines educativos.	1	2	3	4
11. Administra los recursos humanos para mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los niños y niñas.	1	2	3	4
12. Conoce los presupuestos, fondos otorgados y rendición de gastos del Jardín Infantil.	1	2	3	4

13. Promueve que los recursos lleguen al aula de los niños y niñas para que aprendan.	1	2	3	4
14. Se preocupa de mantener los recursos humanos, es decir, la cantidad de personal adecuado durante la jornada de enseñanza y aprendizaje de los niños y niñas.	1	2	3	4

III. PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA Y EL CURRÍCULO

En el Jardín infantil en el que me desempeño, la Directora:

15. Participa directamente en la planificación educativa.	1	2	3	4
16. Participa activamente en instancias de evaluación de aprendizaje de los niños y niñas.	1	2	3	4
17. Realiza visitas al aula, retroalimentando mis prácticas pedagógicas.	1	2	3	4
18. Controla las planificaciones o planes de aula.	1	2	3	4
19. Genera coherencia y alineación entre las planificaciones de los diferentes niveles de atención del Jardín infantil.	1	2	3	4
20. Participa en discusiones de temas educativos que involucran el aprendizaje de los niños y niñas.	1	2	3	4
21. Coordina los planes educativos con las metas, recursos y calendario del Jardín infantil.	1	2	3	4
22. Promueve un trabajo en conjunto del equipo (Educadoras y Técnicos en párvulos) para mejorar el aprendizaje de los niños y niñas.	1	2	3	4
23. Promueve que el equipo educativo analice los resultados de evaluación de los niños y niñas; haciendo un seguimiento del progreso de estos.	1	2	3	4
24. Conoce los resultados evaluativos de los niños y niñas, tomando decisiones pedagógicas a partir de estos para el	1	2	3	4

mejoramiento del Jardín infantil.				
25. Revisa que los aprendizajes esperados seleccionados de las Bases Curriculares de la Educ. Parvularia estén acorde a los objetivos del Jardín infantil.	1	2	3	4

IV. PROMOVER Y PARTICIPAR EN EL APRENDIZAJE Y DESARROLLO DEL EQUIPO EDUCATIVO (EDUCADORAS Y TÉCNICOS EN PÁRVULOS)

En el Jardín infantil en el que me desempeño, la Directora:

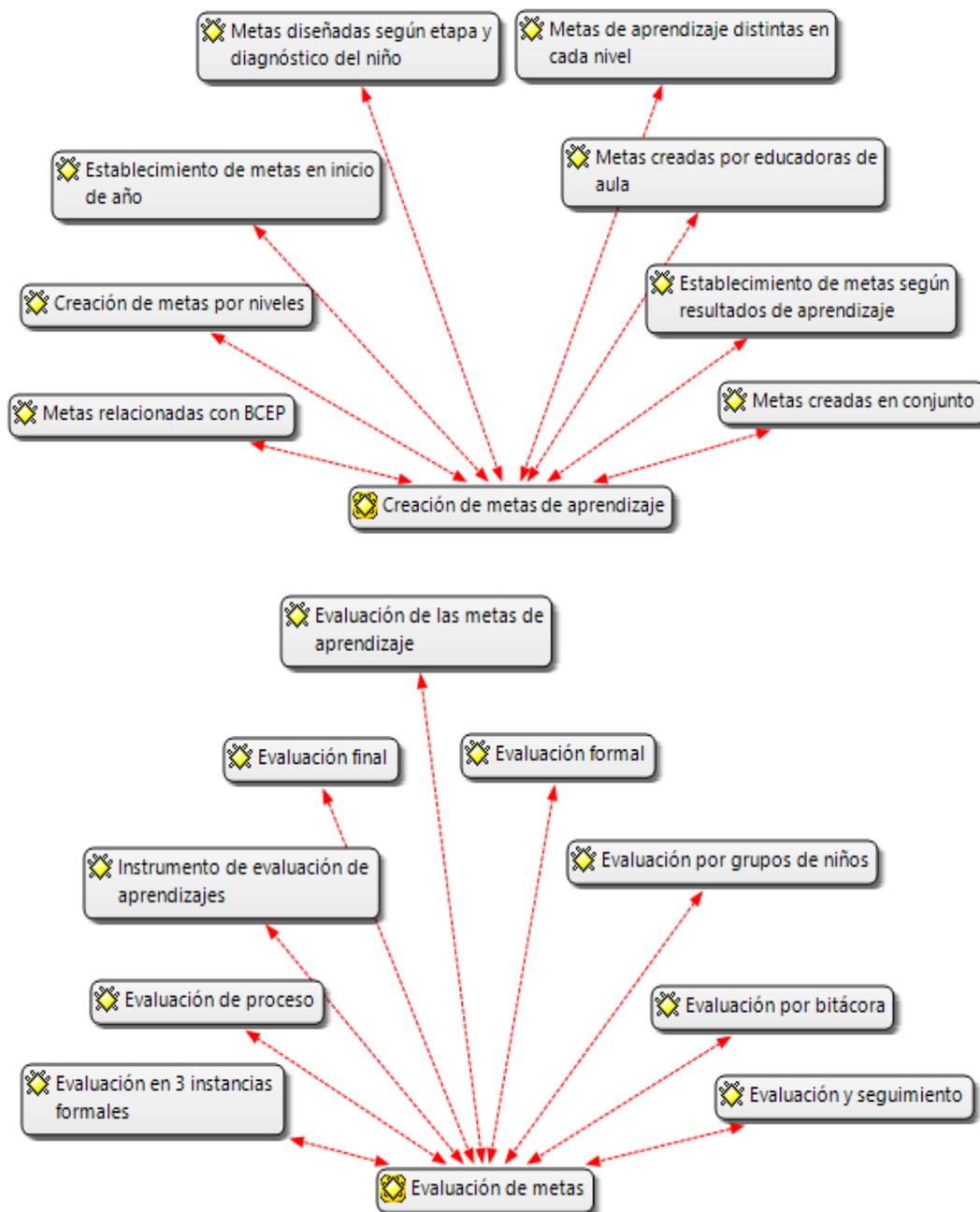
26. Se involucra en mi desarrollo profesional, capacitándome y realizándome sugerencias sobre mis prácticas pedagógicas.	1	2	3	4
27. Participa en instancias formales e informales de mi desarrollo profesional (como por ejemplo: reuniones, capacitaciones, conversaciones, etc.)	1	2	3	4
28. Es una importante asesora en temas educativos (referido a lo curricular-pedagógico) en mi Jardín infantil.	1	2	3	4
29. Atiende mis inquietudes, dándome consejos sobre temas educativos cuando los solicito.	1	2	3	4
30. Posee diversos conocimientos sobre temas educativos que pueden ayudar a mejorar mi práctica.	1	2	3	4
31. Promueve mejorar mi desarrollo profesional por medio de capacitaciones.	1	2	3	4
32. Promueve capacitaciones acorde a los objetivos educativos del Jardín infantil.	1	2	3	4

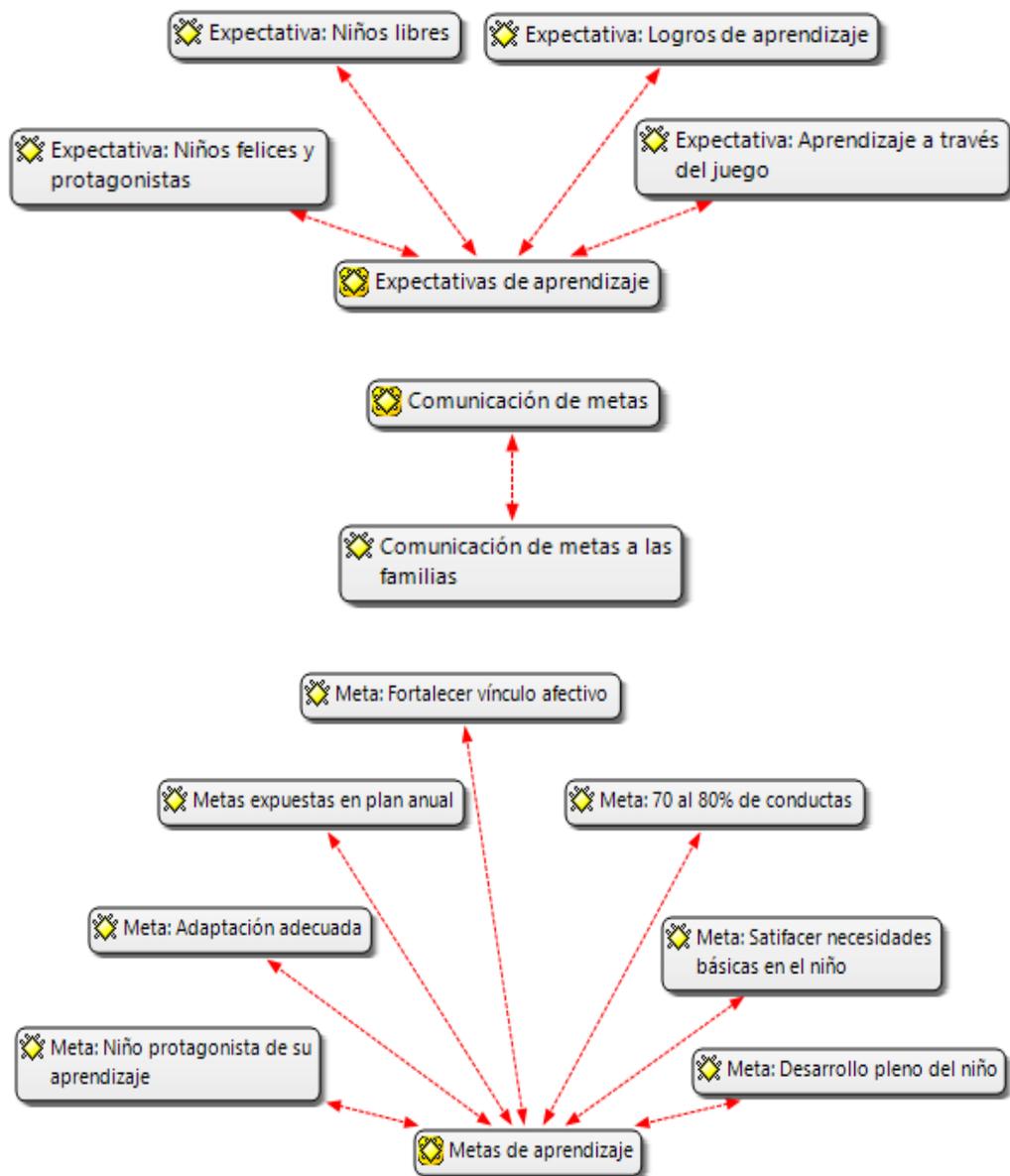
V. ASEGURAR UN AMBIENTE ORDENADO Y DE APOYO

En el Jardín infantil en el que me desempeño, la Directora:

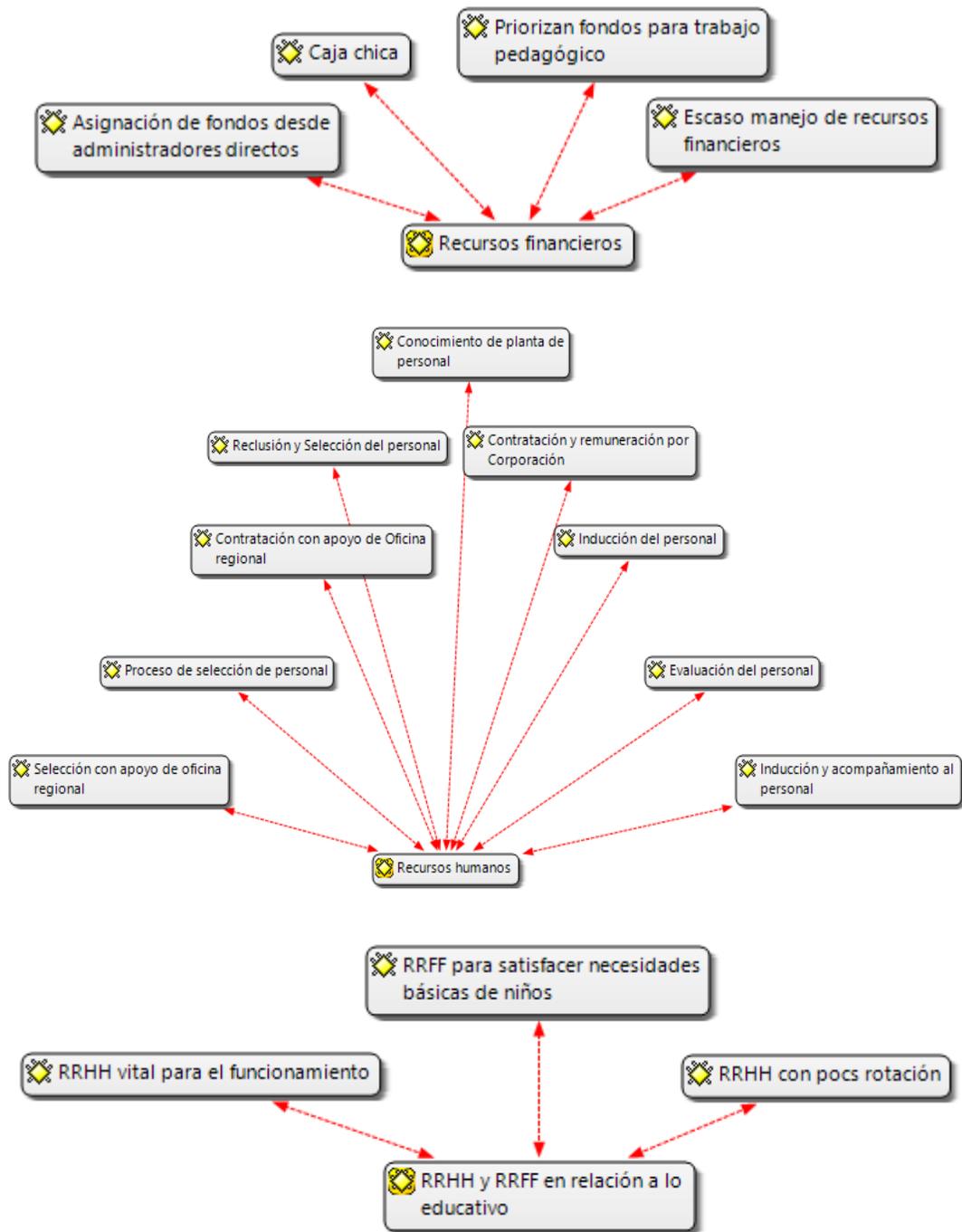
33. Se preocupa de que se respetan los tiempos para la enseñanza y el aprendizaje.	1	2	3	4
34. Promueve un ambiente ordenado.	1	2	3	4
35. Promueve la seguridad en mi trabajo.	1	2	3	4
36. Promueve un ambiente de apoyo entre las personas.	1	2	3	4
37. Propicia que las normas y rutinas sean claras para apoyar el aprendizaje de los niños y niñas.	1	2	3	4
38. Propicia un ambiente basado en la confianza para comunicarme fluidamente con mis superiores.	1	2	3	4
39. Propicia un ambiente basado en la confianza para comunicarme fluidamente con mis pares.	1	2	3	4
40. Propicia un ambiente basado en la confianza para comunicarme fluidamente con las familias de los párvulos.	1	2	3	4
41. Propicia un ambiente basado en la confianza para comunicarme fluidamente con los párvulos.	1	2	3	4
42. Protege las horas de enseñanza sin interrupciones administrativas.	1	2	3	4
43. Resuelve los conflictos con rapidez y eficacia. (en lugar de dejar que pasen y se agraven).	1	2	3	4

MAPAS DE RED (ATLAS.TI) DIMENSIÓN 1

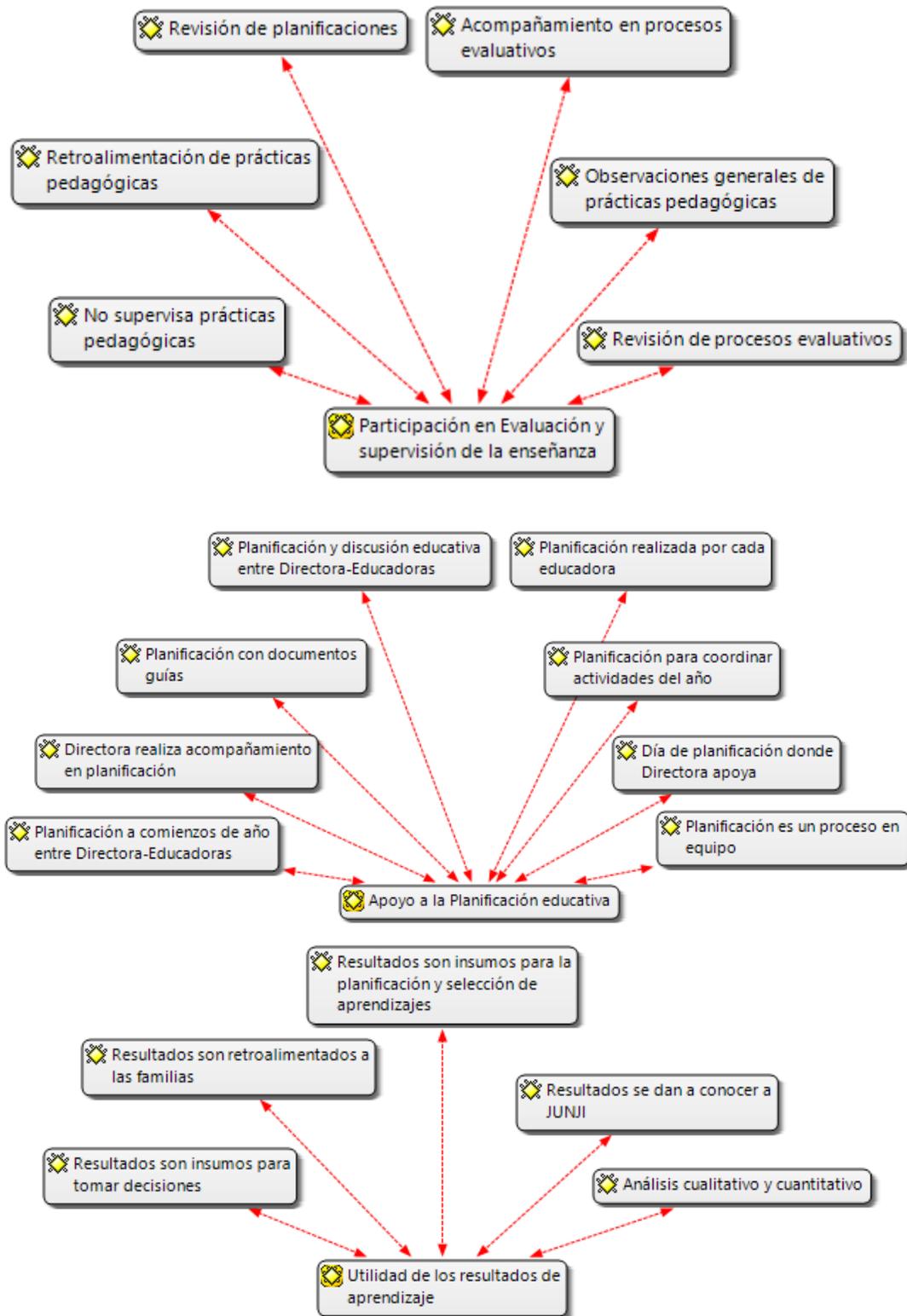




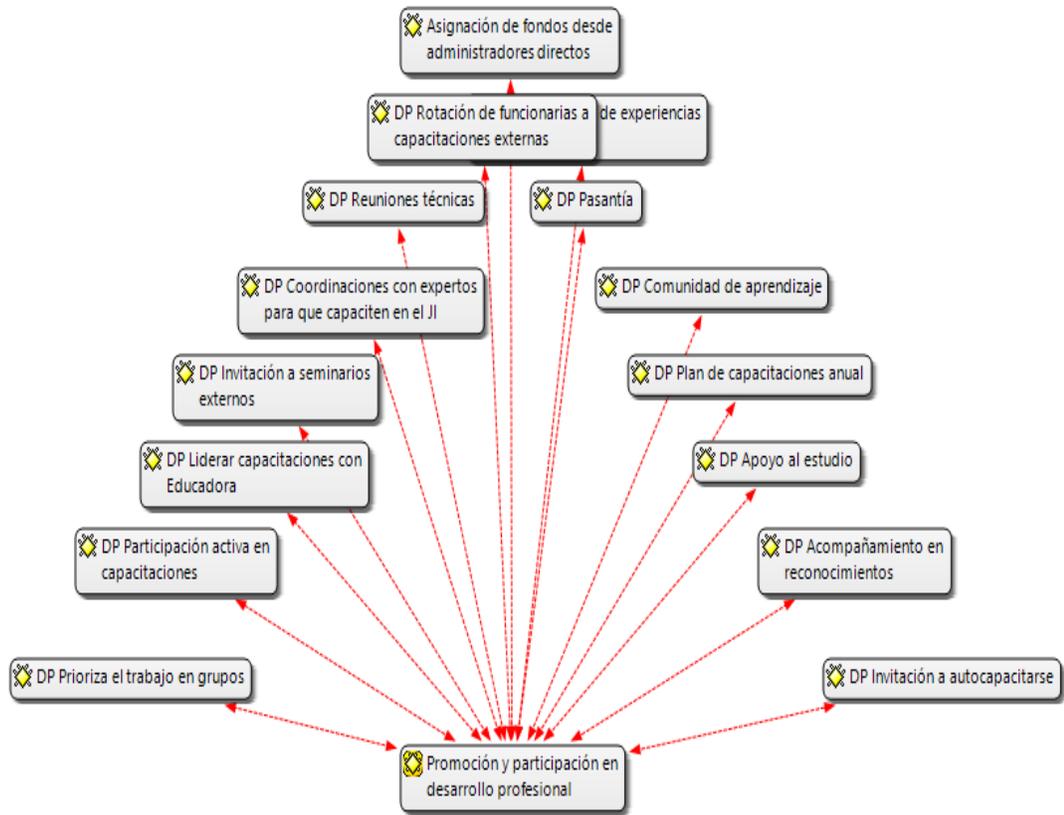
DIMENSIÓN 2



DIMENSIÓN 3



DIMENSIÓN 4



DIMENSIÓN 5



TODOS LOS CÓDIGOS

Lista códigos-citas

Código-filtro: Todos

UH: Entrevistas
File: [C:\Users\CLAUDIA\Desktop\Entrevistas.hpr7]
Edited by: Super
Date/Time: 2017-01-13 02:52:32

Código: {0-0}

Código: a mí me asignan un monto, ya, .. {0-0}

Código: Acompañamiento en procesos evaluativos {2-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:59 [yo no directamente planifico e..] (59:59) (Super)

Códigos: [Acompañamiento en procesos evaluativos - Familia: Participación en Evaluación y supervisión de la enseñanza]
No memos

yo no directamente planifico en la evaluación, o sea acompaño en la evaluación.

P 2: entrevista integra.docx - 2:60 [Si estoy viendo como se desarr..] (59:59) (Super)

Códigos: [Acompañamiento en procesos evaluativos - Familia: Participación en Evaluación y supervisión de la enseñanza]
No memos

Si estoy viendo como se desarrollan las prácticas en los distintos niveles. Mi participación, no es solamente de supervisión, yo acompaño en todos los procesos, en muda si es que hay que, uno lo hace con la intención de modelar, si es que hay algo, la agente educativa o la educadora lo pueda observar también.

Código: Análisis cualitativo y cuantitativo {2-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:51 [Hacemos análisis cualitativo y..] (49:49) (Super)

Códigos: [Análisis cualitativo y cuantitativo - Familia: Utilidad de los resultados de aprendizaje]
No memos

Hacemos análisis cualitativo y cuantitativo, y a raíz de eso hacemos un diagnóstico, ver como están los logros de los niños.

P 3: Entrevista junji.docx - 3:30 [posteriormente, empezamos a ha..] (41:41) (Super)

Códigos: [Análisis cualitativo y cuantitativo - Familia: Utilidad de los resultados de

aprendizaje]
No memos

posteriormente, empezamos a hacer como el análisis, lo que estuvo mejor o lo que nos sirvió, ahí lo hace más las educadoras.

Código: Análisis de los instrumentos con Educadoras {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:55 [Primero, dando las instruccio..] (57:57) (Super)

Códigos: [Análisis de los instrumentos con Educadoras]

No memos

Primero, dando las instrucciones, como los instrumentos, estos de evaluación, van cambiando, entonces, lo conversamos en conjunto y hacemos un análisis de estos instrumentos.

Código: Análisis de resultados realizado por las Educadoras {0-0}

Código: Asignación de fondos desde administradores directos {2-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:22 [La verdad es que nosotros como..] (32:32) (Super)

Códigos: [Asignación de fondos desde administradores directos - Familias (2): Promoción y participación en desarrollo profesional, Recursos financieros]

No memos

La verdad es que nosotros como jardín no manejamos dineros, los recursos que manejamos se hace a través de una caja chica que nos llega desde la corporación, que son los dineros asignados por JUNJI a la corporación, que lamentablemente este año fueron dos en el año

P 2: entrevista integra.docx - 2:40 [Ese monto lo entrega la Direcc..] (37:37) (Super)

Códigos: [Asignación de fondos desde administradores directos - Familias (2): Promoción y participación en desarrollo profesional, Recursos financieros]

No memos

Ese monto lo entrega la Dirección regional, la oficina regional nos da un monto para el jardín, para ciertos ítems, ya. Por ejemplo, para materiales de aseo, ya, para caja chica que viene a ser los pasajes o alguna compra que yo necesite realizar, y material de oficina. Porque lo otro lo pagan directamente ellos, lo que es luz, agua. Ah! Y el gas también, lo tenemos que comprar nosotros con ese fondo, ya. Esos son los fondos.

Código: Asignación de monto {0-0}

Código: Cada nivel tienen sus normas {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:72 [Las rutinas de aula, acá como ..] (85:85) (Super)

Códigos: [Cada nivel tienen sus normas - Familia: Asegurar un entorno ordenado y de apoyo]
No memos

Las rutinas de aula, acá como que todas se organizan bien, cada equipo de trabajo en cada sala tiene su propias normas y sus propias reglas de organización

Código: Caja chica {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:23 [Con esa caja chica, que se div..] (33:33) (Super)

Códigos: [Caja chica - Familia: Recursos financieros]

No memos

Con esa caja chica, que se divide, se subdivide en varios ítems, que son como para compra de material fungible, de oficina y de aseo, y otras cosas como fotocopiar, que se yo. Es un monto pequeño asignado a los jardines, a este jardín son \$140.000 digamos como caja chica, que debería ser mensual pero no es.

Código: Comunicación de metas a las familias {2-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:18 [Se informa a las familias en r..] (14:14) (Super)

Códigos: [Comunicación de metas a las familias - Familia: Comunicación de metas]

No memos

Se informa a las familias en reuniones de apoderados, en la primera reunión, cómo están los niños y lo que queremos lgorar con ellos durante el primer semestre,

P 3: Entrevista junji.docx - 3:7 [se da a conocer a las familias..] (4:4) (Super)

Códigos: [Comunicación de metas a las familias - Familia: Comunicación de metas]

No memos

se da a conocer a las familias a través de la primera reunión de apoderados, si es que no es la primera reunión siempre es la segunda, pero generalmente siempre es la primera reunión de apoderados.

Código: Conocimiento de planta de personal {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:30 [bueno acá nosotras tenemos que..] (28:28) (Super)

Códigos: [Conocimiento de planta de personal - Familia: Recursos humanos]

No memos

bueno acá nosotras tenemos que siempre conocer cual es tu capacidad de jardín, cuál es la planta de personal que corresponde para el jardín. Con eso, conociendo estas temáticas, nosotros tenemos que ver cuánto personal está asignado y distribuir al personal de acuerdo a las necesidades de cada nivel.

Código: Contratación con apoyo {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:21 [La corporación emite esta orde..] (30:30) (Super)

Códigos: [Contratación con apoyo]

No memos

La corporación emite esta orden y se le hace el primer contrato a la funcionaria. Posteriormente, la corporación es la que hace la cancelación de su sueldo mensualmente y en la fecha que corresponde

Código: Contratación con apoyo de Oficina regional {2-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:31 [La contratación es con apoyo, ..] (30:30) (Super)

Códigos: [Contratación con apoyo de Oficina regional - Familia: Recursos humanos]

No memos

La contratación es con apoyo, no lo hago todo yo sola y contrato. Tratamos de que sea en conjunto con la oficina regional, el departamento de personas,

P 2: entrevista integra.docx - 2:34 [Se contrata, cuando ya estamos..] (31:31) (Super)

Códigos: [Contratación con apoyo de Oficina regional - Familia: Recursos humanos]

No memos

Se contrata, cuando ya estamos decididos, se informa a la oficina regional de la persona que se contrata, ya.

Código: Contratación y remuneración por Corporación {0-0}

Código: Creación de metas por niveles {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:10 [Trabajan por grupo, o sea, los..] (6:6) (Super)

Códigos: [Creación de metas por niveles - Familia: Creación de metas de aprendizaje]

No memos

Trabajan por grupo, o sea, los niveles medios menores sus metas, los niveles medios mayores y las salas cunas, cada una.

Código: Directora realiza acompañamiento en planificación {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:50 [Acompañamiento, proponemos, yo..] (47:47) (Super)

Códigos: [Directora realiza acompañamiento en planificación - Familia: Apoyo a la Planificación educativa]

No memos

Acompañamiento, proponemos, yo escucho las opiniones del equipo, y ahí bueno se toman acuerdos y decisiones.

Código: Día de planificación donde Directora apoya {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:49 [después hay un día de planific..] (47:47) (Super)

Códigos: [Día de planificación donde Directora apoya - Familia: Apoyo a la Planificación educativa]
No memos

después hay un día de planificación que se desarrolla ese momento, en jornada completa. Ahí ellas, trabajan con sus equipos y yo apoyo en algunos niveles, no siempre en todos, porque al final siento que no me sirve mucho, es como una mirada general, consulto sí, pero yo trato de apoyar en un nivel, es lo que he hecho este año

Código: DP Acompañamiento en reconocimientos {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:69 [Siempre las acompaño igual, cu..] (79:79) (Super)

Códigos: [DP Acompañamiento en reconocimientos - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]
No memos

Siempre las acompaño igual, cuando ellas se van a titular o cuando tienen sus reconocimientos, ahí tratar de estar acompañándolas para que se sientan también apoyadas

Código: DP Apoyo al estudio {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:68 [Se le dan los espacios, para q..] (78:78) (Super)

Códigos: [DP Apoyo al estudio - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]
No memos

Se le dan los espacios, para que aquellas que tienen interés, puedan estudiar. Bueno y acompañamiento, algunas que estudian acá, yo siempre me están pidiendo apoyo, si les puedo ayudar dándole algunas orientaciones en algunas tareas, al menos de las que han estudiado. De acompañarlas en algunas... La oportunidad siempre se les da, incluso se incentiva a que estudien, a que se capaciten, más de lo que, que sea como iniciativa propia también, y que salga como de ellas el interés de querer capacitarse. Uno les brinda todo el apoyo, al menos yo lo hago así, de brindarles el apoyo para que puedan estudiar con ganas y se pueden perfeccionar en su desarrollo y se puedan ir desarrollando.

Código: DP Comunidad de aprendizaje {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:64 [Hacemos comunidad de aprendiza..] (69:69) (Super)

Códigos: [DP Comunidad de aprendizaje - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]

No memos

Hacemos comunidad de aprendizaje también, nosotras como profesionales acá, ya, donde ahí nosotras revisamos temáticas, vamos discutiendo algunos temas, reflexionando.

Código: DP Coordinaciones con expertos para que capaciten en el JI {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:45 [se hacen estas coordinaciones ..] (60:60) (Super)

Códigos: [DP Coordinaciones con expertos para que capaciten en el JI - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]

No memos

se hacen estas coordinaciones para que las personas vengan al jardín y hagan esta transferencia de conocimiento.

Código: DP Grabaciones de experiencias de aprendizaje {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:65 [También, se han hecho grabacio..] (69:69) (Super)

Códigos: [DP Grabaciones de experiencias de aprendizaje - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]

No memos

También, se han hecho grabaciones, que estas grabaciones nosotras las analizamos, ya, en conjunto para ir fortaleciendo las prácticas.

Código: DP Invitación a autocapacitarse {2-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:42 [invitándolas a la auto capacit..] (58:58) (Super)

Códigos: [DP Invitación a autocapacitarse - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]

No memos

invitándolas a la auto capacitación porque así como usamos internet para Facebook y para otras cosas, también podemos meternos y autocapacitarnos para tener un poco más de conocimientos

P 2: entrevista integra.docx - 2:67 [Bueno, ahí tratamos siempre de..] (78:78) (Super)

Códigos: [DP Invitación a autocapacitarse - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]

No memos

Bueno, ahí tratamos siempre de estar incentivando a la capacitación, también a la autocapacitación de los equipos, ya. De que ellas también, estudien, tengan otros

conocimientos, se vayan capacitando, perfeccionando.

Código: DP Invitación a seminarios externos {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:44 [Igual se hace la invitación, c..] (59:59) (Super)

Códigos: [DP Invitación a seminarios externos - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]

No memos

Igual se hace la invitación, cuando son días sábados o algo así, para aquellas personas que quieran asistir, o si hay que pagar, aquellas que quieran pagar para asistir a tipo seminario o charla.

Código: DP Liderar capacitaciones con Educadora {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:63 [Siempre estoy acompañada cuand..] (68:68) (Super)

Códigos: [DP Liderar capacitaciones con Educadora - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]

No memos

Siempre estoy acompañada cuando ejecuto o cuando vamos a hacer una capacitación al equipo, siempre trabajo con alguna educadora, me voy turnando o en algunos casos hay educadoras que asumen capacitaciones.

Código: DP Participación activa en capacitaciones {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:62 [pucha ahí hacemos hart, tengo..] (67:67) (Super)

Códigos: [DP Participación activa en capacitaciones - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]

No memos

pucha ahí hacemos hart, tengo una participación muy activa. Yo trato de estar siempre presente en todas las capacitaciones. Trato de liderarlas todas. Pero igual, les voy delegando porque también tengo que confiar en las profesionales con las que trabajo, voy viendo también sus fortalezas, las competencias que ellas tienen como para que me vayan apoyando.

Código: DP Pasantía {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:43 [Como bien te comentaba, fue un..] (58:58) (Super)

Códigos: [DP Pasantía - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]

No memos

Como bien te comentaba, fue un grupo tanto técnico como educadora a hacer una pasantía a estas casas que utilizan estas metodologías dentro de horario laboral.

Código: DP Plan de capacitaciones anual {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:66 [Sí, todos los meses y estas ca..] (75:75) (Super)

Códigos: [DP Plan de capacitaciones anual - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]

No memos

Sí, todos los meses y estas capacitaciones se hacen con diagnóstico también, previo a un diagnóstico de acuerdo a los intereses que tiene los equipos y de acuerdo también a lo que uno ha observado en los años anteriores y han quedado los desafíos de cómo trabajar para el año siguiente con los equipos de trabajo. Eso. Bueno igual se hacen las capacitaciones, se hace un plan de capacitaciones para el año, se incorporan también las que nos ofrece la institución y nosotras ahí complementamos un poco las capacitaciones.

Código: DP Prioriza el trabajo en grupos {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:40 [Estamos usando esa nueva metod..] (54:54) (Super)

Códigos: [DP Prioriza el trabajo en grupos - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]

No memos

Estamos usando esa nueva metodología de trabajo en grupos porque antes era como muy abierta, como para asamblea, todas participaban, todas escuchaban y no había más participación que de oyente. Entonces este año, hicimos un vuelvo y dijimos no, se plantea la temática con preguntas a través de tarjetones que se yo y se trabaja en grupos, somos hartas, entonces se trabaja en subgrupos, ya, y se plantea digamos las respuestas que dan los grupos y se contrasta con la información técnica que se trajo de la capacitación o el seminario que uno fue.

Código: DP Reuniones técnicas {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:39 [bueno, a través, puede ser una..] (54:54) (Super)

Códigos: [DP Reuniones técnicas - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]

No memos

bueno, a través, puede ser una, a través de las reuniones técnicas tratamos de escoger alguna temática que sea ad hoc, en este caso puede ser de Waldorf o si se va a alguna capacitación hacer la transferencia de conocimientos y se trabaja en grupos.

Código: DP Rotación de funcionarias a capacitaciones externas {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:41 [También, uno trata en el fondo..] (55:55) (Super)

Códigos: [DP Rotación de funcionarias a capacitaciones externas - Familia: Promoción y participación en desarrollo profesional]
No memos

También, uno trata en el fondo, de que las personas vayan rotando en las pocas capacitaciones que hay, pero que se vayan rotando, educadoras, si es que corresponde educadora o técnico si es que corresponde técnico, ya.

Código: Escaso manejo de recursos financieros {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:24 [Como te explico llegó solo dos..] (33:33) (Super)

Códigos: [Escaso manejo de recursos financieros - Familia: Recursos financieros]
No memos

Como te explico llegó solo dos veces en el año, en temas financieros no manejamos nosotros plata de manera independiente.

Código: Establecimiento de metas en inicio de año {2-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:1 [nosotros como jardín siempre n..] (2:2) (Super)

Códigos: [Establecimiento de metas en inicio de año - Familia: Creación de metas de aprendizaje]
No memos

nosotros como jardín siempre nos establecemos metas para comenzar el año como son la mayoría niños nuevos

P 3: Entrevista junji.docx - 3:5 [las metas las fuimos trabajand..] (4:4) (Super)

Códigos: [Establecimiento de metas en inicio de año - Familia: Creación de metas de aprendizaje]
No memos

las metas las fuimos trabajando de los inicios,

Código: Establecimiento de metas según resultados de aprendizaje {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:16 [nos plateamos metas, para lleg..] (13:13) (Super)

Códigos: [Establecimiento de metas según resultados de aprendizaje - Familia: Creación de metas de aprendizaje]
No memos

nos plateamos metas, para llegar a que el niño logre eso. Sino también, si es que lo tienen logrado, a lo mejor avanzar, lograr que el niño pueda tener otros avances, o sea no quedarnos ahí sino que avanzar con ellos.

Código: Evaluación de las metas de aprendizaje {0-0}

Código: Evaluación de prácticas pedagógicas a personal nuevo {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:33 [Con la que yo tengo a lo mejor..] (45:45) (Super)

Códigos: [Evaluación de prácticas pedagógicas a personal nuevo]

No memos

Con la que yo tengo a lo mejor, que ha entrado al final o recientemente al establecimiento, pongo más ojo, pido planificaciones, voy a la sala, si tengo que dar un recado voy a la sala, miro, observo, pero no soy de las personas que está evaluando todo el rato porque al final yo creo que uno tensa más a la persona y en el fondo es como, siento yo, que es como ponerla entre la espada y la pared.

Código: Evaluación de proceso {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:19 [después hacemos otra evaluació..] (14:14) (Super)

Códigos: [Evaluación de proceso - Familia: Evaluación de metas]

No memos

después hacemos otra evaluación intermedia, pero dentro de eso, durante el año también se están evaluando los aprendizajes que se van desarrollando con las experiencias educativas. Se van evaluando algunos aprendizajes esperados que las chicas se plantean, porque la evaluación intermedia es como para tener un panorama, pero nosotros tenemos que hacer más seguimiento a los aprendizajes esperados que estamos trabajando. Y a raíz de eso si los niños lo logran, avanzamos con otros aprendizajes, ya. O bien se vuelve a repetir el aprendizaje esperado que se utiliza.

Código: Evaluación del personal {2-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:20 [la mantengo a prueba un mes o ..] (29:29) (Super)

Códigos: [Evaluación del personal - Familia: Recursos humanos]

No memos

la mantengo a prueba un mes o dos meses y si no resulta hasta ahí no mas dura el tenerla acá en el jardín infantil.

P 2: entrevista integra.docx - 2:36 [con seguimiento, con evaluacio..] (32:32) (Super)

Códigos: [Evaluación del personal - Familia: Recursos humanos]

No memos

con seguimiento, con evaluaciones que van a partir de 3 meses, después 6 meses, ya. Se le hace un seguimiento a esa funcionaria para ver como está y para ver como se ha desempeñado.

Código: Evaluación e {0-0}

Código: Evaluación en 3 instancias formales {2-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:4 [lo hace la educadora de aula, ..] (2:2) (Super)

Códigos: [Evaluación en 3 instancias formales - Familia: Evaluación de metas]

No memos

lo hace la educadora de aula, la educadora de aula, tanto en la evaluación diagnóstica, de cohorte y final, ella hace análisis cualitativo y cuantitativo, y chequea de acuerdo a su plan anual de sala como estuvieron las metas de aprendizaje y acorde a lo que ella se estipuló en la sala en realidad.

P 2: entrevista integra.docx - 2:24 [lo hacemos igual tres veces al..] (20:20) (Super)

Códigos: [Evaluación en 3 instancias formales - Familia: Evaluación de metas]

No memos

lo hacemos igual tres veces al año, pero se va haciendo un seguimiento. También se puede modificar las acciones, porque la idea es que esas acciones apunten al logro de la meta, A veces uno ve que hicimos acciones que no están haciendo o no voy a lograr la meta con esas acciones, entonces ahí la vamos modificando durante el segundo semestre, que es lo que tenemos como etapa.

Código: Evaluación final {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:28 [Nosotros al mirar como han est..] (26:26) (Super)

Códigos: [Evaluación final - Familia: Evaluación de metas]

No memos

Nosotros al mirar como han estado los resultados podemos comprobar y si ejecutamos las acciones para lograr las metas, y que las metas también se evalúan y que tenemos que al final del año cumplimos con el 100%, la meta cumplió, ahí nos sentimos satisfechas y decimos: a qué bien!,

Código: Evaluación formal {2-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:14 [las metas como tal se evalúan ..] (24:24) (Super)

Códigos: [Evaluación formal - Familia: Evaluación de metas]

No memos

las metas como tal se evalúan a través de la evaluación formal,

P 3: Entrevista junji.docx - 3:15 [se evalúa a través del instrum..] (25:25) (Super)

Códigos: [Evaluación formal - Familia: Evaluación de metas]

No memos

se evalúa a través del instrumento formal que es la evaluación que hacen las educadoras

Código: Evaluación por bitácora {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:16 [cuando te nombraba esta búsqueda..] (25:25) (Super)

Códigos: [Evaluación por bitácora - Familia: Evaluación de metas]

No memos

cuando te nombraba esta búsqueda de distintas metodologías, se trató de implementar o están tratando de implementar una bitácora de cada niño, en la sala cuna resultó un poco mejor que los niveles medios.

Código: Evaluación por grupos de niños {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:17 [se dividieron los niños también..] (25:25) (Super)

Códigos: [Evaluación por grupos de niños - Familia: Evaluación de metas]

No memos

se dividieron los niños también en la sala, entonces en los niveles medios como hay 3 adultos se dividieron por subgrupos. Entonces, se hacen cargos de esos 10 niños que a mí me tocan y yo voy evaluando, evaluando esos, viendo a través del registro que es más importante que sí lo hace o no lo hace.

Código: Evaluación realizada por Educadora {0-0}

Código: Evaluación y seguimiento {2-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:25 [Pero sí se le va haciendo un s..] (20:20) (Super)

Códigos: [Evaluación y seguimiento - Familia: Evaluación de metas]

No memos

Pero sí se le va haciendo un seguimiento, si la estamos haciendo en los plazos que nos propusimos, ya, o a veces por cualquier situación, uno las va corriendo, pero la idea es que se ejecuten durante el año.

P 2: entrevista integra.docx - 2:27 [Tres veces en el año, pero se ..] (24:24) (Super)

Códigos: [Evaluación y seguimiento - Familia: Evaluación de metas]

No memos

Tres veces en el año, pero se va haciendo un seguimiento. Solamente, vamos viendo que se vayan ejecutando, que se vayan cumpliendo. Bueno, cada educadora cuando ejecuta la acción, si lo va ella evaluando. Pero después, en general, cuando hacemos el corte y queremos ver cómo estamos. Ahí sí que lo hacemos.

Código: Expectativa: Aprendizaje a través del juego {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:13 [que se aprende a través del ju..] (9:9) (Super)

Códigos: [Expectativa: Aprendizaje a través del juego - Familia: Expectativas de aprendizaje]

No memos

que se aprende a través del juego, que sí se aprende a través del juego, que se aprende a través de la socialización, que tu puedes darle algún, que los materiales están ahí dispuestos y que ellos pueden crear a partir de lo que está

Código: Expectativa: Logros de aprendizaje {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:22 [siempre esperando que ellos te..] (16:16) (Super)

Códigos: [Expectativa: Logros de aprendizaje - Familia: Expectativas de aprendizaje]

No memos

siempre esperando que ellos tengan logros, en el lenguaje, ya, en los aspectos motores, en lo cognitivo. Siempre esperamos ver avances, más allá de lo que uno se propone.

Código: Expectativa: Niños felices y protagonistas {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:21 [Siempre esperamos que los niño..] (16:16) (Super)

Códigos: [Expectativa: Niños felices y protagonistas - Familia: Expectativas de aprendizaje]

No memos

Siempre esperamos que los niños, primero que estén acá felices, que estén felices, que estén contentos, que sean protagonistas de los aprendizajes.

Código: Expectativa: Niños libres {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:12 [Las expectativas fueron cambia..] (9:9) (Super)

Códigos: [Expectativa: Niños libres - Familia: Expectativas de aprendizaje]

No memos

Las expectativas fueron cambiando, o sea, si ya veníamos del año pasado con algo ahí de dejar a los niños un poco más libre

Código: Inducción del personal {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:35 [La inducción, yo doy como una ..] (32:32) (Super)

Códigos: [Inducción del personal - Familia: Recursos humanos]

No memos

La inducción, yo doy como una inducción general y la educadora a cargo de la persona, en este caso si es que fuese técnico, la hace la educadora,

Código: Inducción y acompañamiento al personal {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:37 [Pero lo que a mí me compete, s..] (33:33) (Super)

Códigos: [Inducción y acompañamiento al personal - Familia: Recursos humanos]

No memos

Pero lo que a mí me compete, si fuese una educadora, bueno, hacer la inducción, darle a conocer la descripción de cargo, que conozca cuáles son sus roles, sus funciones, que hay un reglamento interno también, trabajar con ella, porque igual es largo, entonces no se trabaja todo, las cosas más importantes y de a poquito ella lo va conociendo y después bueno, en sala también apoyarla cuando esté en las prácticas pedagógicas. Eso, cuando se desempeña, apoyarla en las reuniones de apoderados también, cuando son nuevas hay que acompañarlas, un acompañamiento así como soy su sombra. Entonces, un acompañamiento más permanente.

Código: Instrumento de evaluación de aprendizajes {2-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:23 [el instrumento de evaluación d..] (18:18) (Super)

Códigos: [Instrumento de evaluación de aprendizajes - Familia: Evaluación de metas]

No memos

el instrumento de evaluación de los aprendizaje, claro, eso respecto a lo que son los niños.

P 2: entrevista integra.docx - 2:29 [además se aplica el instrument..] (13:13) (Super)

Códigos: [Instrumento de evaluación de aprendizajes - Familia: Evaluación de metas]

No memos

además se aplica el instrumento de evaluación de aprendizaje que es el IEA. Este instrumento, va dependiendo de la edad del niño, se le aplica de acuerdo a su edad y ahí tiene los distintos ámbitos y distintos núcleos hay indicadores que nosotros vemos si los niños logran o no ciertas conductas.

Código: Letrero en sala: No interrumpir {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:47 [Una de las educadoras, puso en..] (66:66) (Super)

Códigos: [Letrero en sala: No interrumpir]

No memos

Una de las educadoras, puso en su puerta, que lo encontré muy buena idea: no molestar, solo en caso de emergencia o en caso urgente, y lo encontré muy bueno

Código: Meta: 70 al 80% de conductas {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:3 [a lo menos se requiere en las ..] (2:2) (Super)

Códigos: [Meta: 70 al 80% de conductas - Familia: Metas de aprendizaje]

No memos

a lo menos se requiere en las conductas de entrada de los niveles de los niños y las niñas, que se logre entre el 70 al 80% de esas conductas. Sin embargo, va a depender de los niveles o de las características que tengan los niños y las niñas de los niveles

Código: Meta: Adaptación adecuada {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:2 [esperamos que tengan una adapt..] (2:2) (Super)

Códigos: [Meta: Adaptación adecuada - Familia: Metas de aprendizaje]

No memos

esperamos que tengan una adaptación adecuada, ya, donde el niño puedo sentirse acogido,

Código: Meta: Bienestar, vida saludable, lenguaje y matemáticas {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:26 [ahí tenemos lo que es bienesta..] (22:22) (Super)

Códigos: [Meta: Bienestar, vida saludable, lenguaje y matemáticas]

No memos

ahí tenemos lo que es bienestar, lo que es vida saludable nos hemos propuesto y el lógico-matemático y lenguaje,

Código: Meta: Desarrollo pleno del niño {2-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:7 [tenemos que nosotros centrarno..] (5:5) (Super)

Códigos: [Meta: Desarrollo pleno del niño - Familia: Metas de aprendizaje]

No memos

tenemos que nosotros centrarnos también en la política de calidad, lo que es el fin de la educación, que el niño tenga un desarrollo pleno, lo que es el bienestar, que también enfoca lo que te mencionaba recién en satisfacer sus necesidades.

P 2: entrevista integra.docx - 2:9 [fortalecerlos en su rol, en el..] (5:5) (Super)

Códigos: [Meta: Desarrollo pleno del niño - Familia: Metas de aprendizaje]

No memos

fortalecerlos en su rol, en el desarrollo integral de ellos, en todos los aspectos, en lo afectivo, en lo cognitivo, en lo social para que realmente, podamos tener un niño capaz de ser protagonista de su aprendizaje.

Código: Meta: Fortalecer vínculo afectivo {2-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:3 [fortalecer ahí el vínculo entr..] (2:2) (Super)

Códigos: [Meta: Fortalecer vínculo afectivo - Familia: Metas de aprendizaje]

No memos

fortalecer ahí el vínculo entre el adulto y el niño, pueda tener un período de adaptación donde se satisfagan sus necesidades básicas de alimentación, de higiene, de sueño, ya.

P 2: entrevista integra.docx - 2:5 [El vínculo afectivo, también e..] (3:3) (Super)

Códigos: [Meta: Fortalecer vínculo afectivo - Familia: Metas de aprendizaje]

No memos

El vínculo afectivo, también es un rol muy importante para nosotros, la relación que se da entre el niño y el adulto, por la seguridad y confianza que va a generar esto, porque así logramos que el niño, si hay confianza y hay seguridad en el niño, va a querer venir al jardín cierto y la asistencia va a ser buena, y vamos a lograr mantener acá al chico.

Código: Meta: Niño protagonista de su aprendizaje {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:8 [El lograr que el niño sea un p..] (5:5) (Super)

Códigos: [Meta: Niño protagonista de su aprendizaje - Familia: Metas de aprendizaje]

No memos

El lograr que el niño sea un protagonista acá, que logre aprender, que también podamos ayudarlo a fortalecer sus habilidades para la vida, ya. Que el pueda tomar decisiones, que pueda ser un niño que de su opinión, ya

Código: Meta: Satisfacer necesidades básicas en el niño {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:4 [Estar atentas a estas necesida..] (2:2) (Super)

Códigos: [Meta: Satisfacer necesidades básicas en el niño - Familia: Metas de aprendizaje]

No memos

Estar atentas a estas necesidades que el niño tiene porque son como la base para poder ir manteniendo al niño para que logre una permanencia y asistencia adecuada en el jardín. Esa es como la primera meta base.

Código: Metas creadas en conjunto {2-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:13 [las creamos en conjunto, las m..] (11:11) (Super)

Códigos: [Metas creadas en conjunto - Familia: Creación de metas de aprendizaje]

No memos

las creamos en conjunto, las metas no las plateamos solas

P 2: entrevista integra.docx - 2:17 [Eso lo hacemos en conjunto, bu..] (14:14) (Super)

Códigos: [Metas creadas en conjunto - Familia: Creación de metas de aprendizaje]

No memos

Eso lo hacemos en conjunto, bueno con las educadoras de cada nivel.

Código: Metas creadas por educadoras de aula {0-0}

Código: Metas de aprendizaje distintas en cada nivel {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:11 [En sala cuna menor hay harta d..] (6:6) (Super)

Códigos: [Metas de aprendizaje distintas en cada nivel - Familia: Creación de metas de aprendizaje]

No memos

En sala cuna menor hay harta diferencia con sala cuna mayor. En cambio los niveles medios se podría estandarizar, los menores y estandarizar los mayores, y también a la vez respetar las características como te digo de cada nivel, dentro de los niveles medios menores las características A, B, C, de los niños.

Código: Metas diseñadas según etapa y diagnóstico del niño {3-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:12 [cada nivel tiene sus propias m..] (9:9) (Super)

Códigos: [Metas diseñadas según etapa y diagnóstico del niño - Familia: Creación de metas de aprendizaje]

No memos

cada nivel tiene sus propias metas por la edad de los niños.

P 2: entrevista integra.docx - 2:14 [cuando llegan los niños, nosot..] (13:13) (Super)

Códigos: [Metas diseñadas según etapa y diagnóstico del niño - Familia: Creación de metas de aprendizaje]

No memos

cuando llegan los niños, nosotros los vamos viendo, que logren su adaptación, vamos y hacemos un diagnóstico de ellos, de acuerdo a sus necesidades, sus intereses y además se aplica el instrumento de evaluación de aprendizaje que es el IEA.

P 2: entrevista integra.docx - 2:20 [Acá tenemos diez niveles, ento..] (7:7) (Super)

Códigos: [Metas diseñadas según etapa y diagnóstico del niño - Familia: Creación de metas de aprendizaje]

No memos

Acá tenemos diez niveles, entonces son distintos los logros que nosotros queremos y esperamos con los niños, de acuerdo a sus etapas de desarrollo, ya. Esperando, al conocer sus

etapas y ver primero como hacemos un diagnóstico cierto, de cómo está el niño y tenemos que planteamos metas de cómo, qué es lo que queremos lograr con ellos.

Código: Metas expuestas en plan anual {2-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:1 [De acuerdo al plan anual que s..] (2:2) (Super)

Códigos: [Metas expuestas en plan anual - Familia: Metas de aprendizaje]

No memos

De acuerdo al plan anual que se establece a nivel de jardín es ir respetando los planes anuales

P 3: Entrevista junji.docx - 3:9 [también, para la entrega, o se..] (6:6) (Super)

Códigos: [Metas expuestas en plan anual - Familia: Metas de aprendizaje]

No memos

también, para la entrega, o sea, dentro del plan de aula deberían ir incorporadas las metas que las chiquillas trabajaron.

Código: Metas relacionadas con B CEP {2-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:6 [las fuimos trabajando con las ..] (4:4) (Super)

Códigos: [Metas relacionadas con B CEP - Familia: Creación de metas de aprendizaje]

No memos

las fuimos trabajando con las bases curriculares, esa es como la biblia para nosotras. Fueron sacadas de las bases curriculares, las evaluaciones hechas también valga la redundancia, en base a las bases curriculares

P 3: Entrevista junji.docx - 3:8 [a contar primero de las bases ..] (6:6) (Super)

Códigos: [Metas relacionadas con B CEP - Familia: Creación de metas de aprendizaje]

No memos

a contar primero de las bases se crean las metas

Código: No supervisa en aula {0-0}

Código: No supervisa en aula a personal antiguo {0-0}

Código: No supervisa prácticas pedagógicas {2-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:31 [la verdad es que no soy de las..] (44:44) (Super)

Códigos: [No supervisa prácticas pedagógicas - Familia: Participación en Evaluación y supervisión de la enseñanza]

No memos

la verdad es que no soy de las personas que están metidas en la sala, yo ahí no estoy una mañana entera supervisando a la educadora, si está haciendo lo que dice la planificación. En ese sentido, lo dejo como libre porque yo creo en el equipo.

P 3: Entrevista junji.docx - 3:35 [la evaluación como comentaba h..] (48:48) (Super)

Códigos: [No supervisa prácticas pedagógicas - Familia: Participación en Evaluación y supervisión de la enseñanza]

No memos

la evaluación como comentaba hace un rato, no estoy generalmente en las salas, no voy a la sala a quedarme a supervisar

Código: Normas de apoderados {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:46 [Bueno con los apoderados por e..] (65:65) (Super)

Códigos: [Normas de apoderados - Familia: Asegurar un entorno ordenado y de apoyo]

No memos

Bueno con los apoderados por ejemplo, tratar de que cumplan el horario como primera norma, que se cumpla el horario de llegada y darle un margen más menos como en los niños el periodo que desayunan. ¿Por qué? Porque hay apoderados que llegan más tarde y obviamente van a interrumpir la actividad pedagógica, ya. Entonces, tratar lo máximo de proteger el tema de la actividad misma.

Código: Normas de aula {2-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:50 [Se manejan normas como tratar ..] (70:70) (Super)

Códigos: [Normas de aula - Familia: Asegurar un entorno ordenado y de apoyo]

No memos

Se manejan normas como tratar de respetar, porque son niños tan pequeños que como que todos quieren hablar al mismo tiempo. En los niveles medios menores, todavía ellos piensan que son únicos en el aula, que si no lo dejan hablar golpean al que está al lado. Entonces, a través del año se trata de manejar todo lo que son los hábitos, el respeto por el otro, y sobre todo en esta metodología que estamos tratando de implementar.

P 3: Entrevista junji.docx - 3:51 [Las educadoras han estado trab..] (71:71) (Super)

Códigos: [Normas de aula - Familia: Asegurar un entorno ordenado y de apoyo]

No memos

Las educadoras han estado trabajando fuertemente en esto del respeto por el otro, y no solamente al levantar la mano para hablar, sino que cómo yo acompaño al otro, si alguien se cayó. Los niños de por sí son solidarios, pero sí hay que tener normas dentro del aula, sino sería un poco caótico.

Código: Normas del personal en Reglamento interno {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:71 [Las normas, bueno acá las norm..] (84:84) (Super)

Códigos: [Normas del personal en Reglamento interno - Familia: Asegurar un entorno ordenado y de apoyo]

No memos

Las normas, bueno acá las normas, yo trato siempre de trabajar el reglamento interno porque ahí hay como normas claras de su horario de llegada al jardín, ya, para que eso no entorpezca también, que no falten sin avisar, sino con un tiempo que soliciten sus permisos. Dentro de su sala, también, si hay periodos de alimentación del adulto, que también sean los tiempos que corresponden y no más de lo que ceden. Y también tienen que priorizar, si en el caso cuando hay permiso tienen que organizarse dentro del aula como equipo.

Código: Observaciones generales de prácticas pedagógicas {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:32 [generalmente me sirve mucho da..] (45:45) (Super)

Códigos: [Observaciones generales de prácticas pedagógicas - Familia: Participación en Evaluación y supervisión de la enseñanza]

No memos

generalmente me sirve mucho dar los recados porque voy observando, cómo está la sala, cómo está el equipo, pequeñas cosas, no sé, si están recortando algo que no estén de espalda a los niños por ejemplo. En el patio, lo mismo, no le den la espalda a los niños porque puede pasar cualquier accidente, eso más que todo.

Código: Planificación a comienzos de año con Educadoras {0-0}

Código: Planificación a comienzos de año entre Directora-Educadoras {2-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:45 [la planificación a comienzos d..] (46:46) (Super)

Códigos: [Planificación a comienzos de año entre Directora-Educadoras - Familia: Apoyo a la Planificación educativa]

No memos

la planificación a comienzos de año nos reunimos con las educadoras y como te decía yo, como tenemos metas establecidas, sabemos que queremos en el primer a lo mejor mes, que los niños se adapten, acoger los sentimientos.

P 3: Entrevista junji.docx - 3:26 [mira nosotros a principio del ..] (37:37) (Super)

Códigos: [Planificación a comienzos de año entre Directora-Educadoras - Familia: Apoyo a la Planificación educativa]

No memos

mira nosotros a principio del año, esto en enero, porque nosotros funcionamos hasta enero. En enero, nosotros con las educadora tenemos casi uno o dos días enteros que vamos planificando las actividades que se van a hacer de marzo hacia delante, ya.

Código: Planificación con documentos guías {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:46 [Tenemos documentos guías que n..] (46:46) (Super)

Códigos: [Planificación con documentos guías - Familia: Apoyo a la Planificación educativa]

No memos

Tenemos documentos guías que nos apoyan en este periodo de adaptación, que lo realizamos en conjunto y es lo que esperamos en este primer mes, ya. Ir conociendo a los niños, conocer sus necesidades, conocer sus intereses para que después podamos hacer nuestro diagnóstico.

Código: Planificación de aula realizada por cada educadora {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:47 [cada educadora hace su propia ..] (46:46) (Super)

Códigos: [Planificación de aula realizada por cada educadora]

No memos

cada educadora hace su propia planificación, de acuerdo a lo que ellas han ido observando, de acuerdo a las edades de los niños también.

Código: Planificación es un proceso en equipo {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:28 [se hace un proceso en equipo, ..] (37:37) (Super)

Códigos: [Planificación es un proceso en equipo - Familia: Apoyo a la Planificación educativa]

No memos

se hace un proceso en equipo, generalmente con las educadoras, las educadoras bajan la información al personal técnico.

Código: Planificación para coordinar actividades del año {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:27 [coordinar las actividades, que..] (37:37) (Super)

Códigos: [Planificación para coordinar actividades del año - Familia: Apoyo a la Planificación educativa]

No memos

coordinar las actividades, que no se nos quede nada afuera, incorporar durante el año nuevas. O sea hacemos como una estructura, pero en el fondo dejamos flexibilidad para igual durante el año incorporar nuevas o coordinaciones nuevas, con otras entidades o con las redes que tenemos.

Código: Planificación realizada por cada educadora {0-0}

Código: Planificación y discusión educativa entre Directora-Educadoras {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:48 [Nos concentramos, planificamos..] (47:47) (Super)

Códigos: [Planificación y discusión educativa entre Directora-Educadoras - Familia: Apoyo a la Planificación educativa]

No memos

Nos concentramos, planificamos en conjunto, discutimos algunos puntos en conjunto con las educadoras

Código: Priorizan fondos para trabajo pedagógico {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:44 [Ya, mira cuando nosotros hacem..] (44:44) (Super)

Códigos: [Priorizan fondos para trabajo pedagógico - Familia: Recursos financieros]

No memos

Ya, mira cuando nosotros hacemos nuestra propuesta de gestión, que es nuestra planificación durante el año, se nos asignan fondos para que nosotras distribuyamos esos fondos, ya sea para el trabajo con familia, ya sea para el trabajo pedagógico con los niños y las niñas, o puede ser en bienestar, o puede ser con el equipo, ya. Entonces, a nosotros nos dan una cantidad de dinero que lo distribuimos, siempre priorizamos que sea para directamente en beneficio de los niños y niñas, porque lo otro a veces lo podemos gestionar de otras formas, con redes, como lo hemos hecho en otros casos.

Código: Proceso de selección de personal {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:32 [se seleccionen personas, siemp..] (30:30) (Super)

Códigos: [Proceso de selección de personal - Familia: Recursos humanos]

No memos

se seleccionen personas, siempre esperamos que haya más de una postulante para poder hacer entrevistas con ellos, poder aplicar alguna prueba que nos pueda dar alguna luz, después se hace un psicolaboral que lo hacen en la oficina regional.

Código: Reclusión y Selección del personal {2-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:18 [generalmente yo recibo currícu..] (29:29) (Super)

Códigos: [Reclusión y Selección del personal - Familia: Recursos humanos]

No memos

generalmente yo recibo currículum, o sea, las personas vienen a dejar diferentes currículum que se yo.

P 3: Entrevista junji.docx - 3:19 [si a mi me llega alguien por d..] (29:29) (Super)

Códigos: [Reclusión y Selección del personal - Familia: Recursos humanos]

No memos

si a mi me llega alguien por dato, yo siento o observo que la persona es profesional, comprometida, que tenga las características de una educadora de párvulos o una técnico, la elijo yo.

Código: Resultados se dan a conocer a JUNJI {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:29 [los resultados posteriores a e..] (41:41) (Super)

Códigos: [Resultados se dan a conocer a JUNJI - Familia: Utilidad de los resultados de aprendizaje]

No memos

los resultados posteriores a eso se tienen que dar a conocer a JUNJI, con las metas que se lograron digamos durante en este caso el año 2016

Código: Resultados son insumos para la planificación y selección de aprendizajes {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:52 [Acá en el instrumento de evalu..] (50:50) (Super)

Códigos: [Resultados son insumos para la planificación y selección de aprendizajes - Familia: Utilidad de los resultados de aprendizaje]

No memos

Acá en el instrumento de evaluación, el IEA, habla de una etapa inicial, una intermedia y una final, a raíz de eso se hace su panorama, uno mira cuales son los núcleos que están más fortalecidos, cuáles son los que faltan por fortalecer, y con eso se trabaja o se planifica, o se seleccionan aprendizajes esperados, ya

Código: Resultados son insumos para tomar decisiones {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:53 [Esos resultados que tenemos, d..] (50:50) (Super)

Códigos: [Resultados son insumos para tomar decisiones - Familia: Utilidad de los resultados de aprendizaje]

No memos

Esos resultados que tenemos, después se hacen los análisis cualitativos que nos van a permitir tomar decisiones, cierto, bueno, emitimos juicios y tomamos decisiones de lo que vamos a trabajar durante el semestre.

Código: Resultados son retroalimentados a las familias {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:54 [Se le entrega la retroalimenta..] (52:52) (Super)

Códigos: [Resultados son retroalimentados a las familias - Familia: Utilidad de los resultados de aprendizaje]

No memos

Se le entrega la retroalimentación a las familias, de los logros de los niños, de cómo están, como es su desarrollo.

Código: Retroalimentación de prácticas pedagógicas {4-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:36 [Sí, apoyo en el sentido de que..] (48:48) (Super)

Códigos: [Retroalimentación de prácticas pedagógicas - Familia: Participación en Evaluación y supervisión de la enseñanza]

No memos

Sí, apoyo en el sentido de que alguien tenga un problema específico, se conversa personalmente con la educadora o con el equipo educativo.

P 3: Entrevista junji.docx - 3:37 [Cuando es de educadora, la lla..] (51:51) (Super)

Códigos: [Retroalimentación de prácticas pedagógicas - Familia: Participación en Evaluación y supervisión de la enseñanza]

No memos

Cuando es de educadora, la llamo a mi oficina y hacemos la retroalimentación que corresponde, a través de una conversación o a través de alguna herramienta que se le pueda dar a la educadora, desde la expertiz que uno tiene o tratar de buscar en internet también, porque internet es de mucha ayuda en algunos casos.

P 3: Entrevista junji.docx - 3:38 [Si es algún problema específic..] (52:52) (Super)

Códigos: [Retroalimentación de prácticas pedagógicas - Familia: Participación en Evaluación y supervisión de la enseñanza]

No memos

Si es algún problema específico con alguna técnico, converso primero con la educadora, la pongo al tanto y se habla entre las tres personas, digamos tratamos de apoyar o sancionar de alguna manera o lo que se tenga que hacer en el caso.

P 2: entrevista integra.docx - 2:61 [Más que todo con la educadora,..] (63:63) (Super)

Códigos: [Retroalimentación de prácticas pedagógicas - Familia: Participación en Evaluación y supervisión de la enseñanza]

No memos

Más que todo con la educadora, igual en alguna instancia uno lo conversa con el equipo. Se reúne un ratito en las tardes y uno le informa que es lo que observó, los reconocimientos que son importantes y ahí uno le da las orientaciones y apoyos que puedan necesitar.

Código: Revisión de planificaciones {2-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:58 [Igual, en la sala, yo voy, rev..] (59:59) (Super)

Códigos: [Revisión de planificaciones - Familia: Participación en Evaluación y supervisión de la enseñanza]

No memos

Igual, en la sala, yo voy, reviso las planificaciones, les doy igual orientaciones si es que siento que hay algo que les puede faltar.

P 3: Entrevista junji.docx - 3:34 [sí reviso cada cierto tiempo p..] (46:46) (Super)

Códigos: [Revisión de planificaciones - Familia: Participación en Evaluación y supervisión de la enseñanza]

No memos

sí reviso cada cierto tiempo portafolio, las planificaciones,

Código: Revisión de procesos evaluativos {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:57 [Si, yo reviso que estén, en al..] (58:58) (Super)

Códigos: [Revisión de procesos evaluativos - Familia: Participación en Evaluación y supervisión de la enseñanza]

No memos

Si, yo reviso que estén, en algunos casos reviso los instrumentos, de los resultados. Los análisis cualitativos los reviso y los cuantitativos, eso sí los panoramas porque después se hace como un panorama de jardín, para tener una visión general, de cuáles son los núcleos que están más fortalecidos y los que les faltan como para trabajarlos en esta propuesta de gestión que te decía yo.

Código: RRFF para satisfacer necesidades básicas de niños {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:42 [Con lo financiero, lo mismo, o..] (42:42) (Super)

Códigos: [RRFF para satisfacer necesidades básicas de niños - Familia: RRHH y RRFF en relación a lo educativo]

No memos

Con lo financiero, lo mismo, o sea, si yo no tengo los fondos no le puedo entregar una atención adecuada a los niños, ya sea para satisfacer sus necesidades básicas, tengo que contar con los implementos básicos para la atención.

Código: RRHH con pocs rotación {1-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:25 [A ver si bien si el grupo huma..] (35:35) (Super)

Códigos: [RRHH con pocs rotación - Familia: RRHH y RRFF en relación a lo educativo]

No memos

A ver si bien si el grupo humano que se tiene en el jardín ha rotado poco, el grueso se ha

mantenido a través del 2011 que se abrió el jardín infantil. Si bien, intentamos que las personas o funcionarias no se vayan, sin embargo, hay otra parte del personal que sí hemos tenido que sacarlo por diferentes situaciones, por maltrato o mal funcionamiento técnico o malas relaciones laborales.

Código: RRHH vital para el funcionamiento {2-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:41 [Si pensamos en lo humano, es v..] (41:41) (Super)

Códigos: [RRHH vital para el funcionamiento - Familia: RRHH y RRFF en relación a lo educativo]

No memos

Si pensamos en lo humano, es vital, yo necesito contar con todo el personal, que esté presente cierto, para poder dar una atención de calidad a los niños y las niñas, para poder ejecutar lo que nos proponemos, porque cuando ya falta uno, uno ve que cuesta el trabajo en equipo que se desarrolla para la cantidad de niños que tenemos en cada nivel. O sea, no podríamos funcionar bien, se sabe.

P 2: entrevista integra.docx - 2:43 [Bueno, si no tuviésemos no pod..] (40:40) (Super)

Códigos: [RRHH vital para el funcionamiento - Familia: RRHH y RRFF en relación a lo educativo]

No memos

Bueno, si no tuviésemos no podríamos funcionar, porque todo funciona, si no tengo el personal adecuado no va a ser buena la atención, va a ser mala la calidad, va a ser mala, deficiente.

Código: Rutina clara {2-0}

P 3: Entrevista junji.docx - 3:48 [no hay ese deambular por las s..] (66:66) (Super)

Códigos: [Rutina clara - Familia: Asegurar un entorno ordenado y de apoyo]

No memos

no hay ese deambular por las salas que entra una, que entra otra, porque como los horarios están bien estructurados, el desayuno, después viene toda la parte. Hay toda una rutina, y frente a eso, este pasear por las salas, ni salir ni entrar personal que no esta autorizado.

P 3: Entrevista junji.docx - 3:49 [la organización del tiempo es ..] (68:68) (Super)

Códigos: [Rutina clara - Familia: Asegurar un entorno ordenado y de apoyo]

No memos

la organización del tiempo es un poco la antigua rutina diaria donde hay un momento que los niños bajan a tomar su leche, después hay un proceso de saludo,

Código: Selección con apoyo de oficina regional {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:33 [yo trato siempre de apoyarme e..] (30:30) (Super)

Códigos: [Selección con apoyo de oficina regional - Familia: Recursos humanos]
No memos

yo trato siempre de apoyarme en conjunto con ellos para poder seleccionar el personal.

Código: sí reviso cada cierto tiempo p.. {0-0}

Código: Uso de cronograma Directora-Educadoras {1-0}

P 2: entrevista integra.docx - 2:70 [Al menos yo siempre me organiz..] (81:81) (Super)

Códigos: [Uso de cronograma Directora-Educadoras]

No memos

Al menos yo siempre me organizo con mis cronogramas, que siempre les digo yo a las educadoras que tienen que tener su cronograma para que tengan registro de sus tareas, de todo lo que ellas tienen planificado, ya sea para la semana y que no se vea entorpecido.

BITÁCORA SHADOWING – CASO INTEGRAL

Día 1

Horario	Actividad / Lugar	Descripción de la actividad	Personas con las que interactúa
8:20 a.m.	Revisión de pendientes en Oficina	Revisión de caso de niños derivados del hogar	Asistente administrativa
8:30	Saludo en Oficina	Saludo a personal mientras ingresan y firman el libro de asistencia.	Personal
8:35	Saludo a familias y niños en la puerta del JI	Saludo a niños, familias junto asistente administrativa: saluda a los niños conversa con las familias de manera fluida. Saluda a los niños por su nombre, pregunta cómo están. Conversa con el personal que va llegando.	Familias y asistente administrativa
8:50	Conversación con apoderado en puerta del JI	Cita a un apoderado a reunión personal	Apoderado
9:00	Conversación en puerta del JI	Conversa con asistente administrativa sobre los regalos de navidad que otorga la junta de vecinos	Asistente administrativa
9:10	Apoyo emergente	Ayuda a manipuladora cuando se le caen las cucharas del desayuno de los niños	Manipuladora
9:25	Monitoreo a formación de funcionaria	Conversación con educadora de sala por motivo de seminario de educación alternativa que participó la semana anterior.	Educadora de párvulos
9:35	Horario de colación	Desayuno con parte del personal: se conversa sobre actividad extra programática navideña.	Personal
9:50	Coordinación con alumna en práctica	Coordina momento de entrega de evaluación de práctica técnico profesional	Alumna en práctica
10:00	Revisión de pautas PEI	Revisión de pautas y matrices para elaboración del PEI (etapa diagnóstica), los cuales se aplican a la comunidad educativa. Cuentan con planificación para aplicar y analizar junto a todo el equipo educativo.	Educadora de párvulos
10:05	Observación de aula	Observación en aula, aplicación de pauta sobre rol mediador al equipo educativo de sala: en sala cuna mayor observa el saludo y registra, observa prácticas de una educadora y dos técnicos. Evalúa en conjunto con otra educadora de párvulos quien rellena pauta. Mientras que ella registra apuntes libres en cuaderno.	Educadora de párvulos
10:35	Observación de aula	Observación de prácticas referidas al aprendizaje del control de esfínteres.	Técnico en párvulos
10:40	Observación de aula	Observación prácticas en el patio, continúa registrando pauta e interactúa con algunos	Equipo de sala

		niños.	
10:55	Tareas administrativas	Es interrumpida por asistente administrativa, ella no sale, deriva en educadora que la acompaña, ya que continúa observando la experiencia de aprendizaje dentro del aula.	
11:15	Coordinación con educadora	Conversa con educadora sobre instrumentos de evaluación de aprendizaje y sobre actividad extra programática de navidad (colegio Ingles realiza la actividad)	Educadora de párvulos nivel medio mayor.
11:20	Conversación con asistente administrativa en Of. Administrativa	Conversa con asistente administrativa por visita de encargada de protección de derechos.	Asistente administrativa
11:25	Revisión por las salas	Caminata por las salas: saluda al personal, interactúa con bebés de sala cuna menor, los ayuda a sentarse para almorzar.. visita otra sala e interactúa con los niños, les hace preguntas sobre su vestimenta: chalas, pregunta por la asistencia del día, y por estado de salud de los que faltan.	Personal, niños.
11:40	Observación de planificación	Observación de planificación en nivel medio menor en mural expuesto en sala.	
11:50	Seguimiento a casos de protección de derechos	Saludo a encargada de protección de derechos. Coordina reunión con familias que necesitan apoyo.	Encargada de protección de derechos
12:00	Observación de aula	Observación de prácticas en experiencia de aprendizaje en nivel medio mayor B. Conversa con niños, amarra zapatos. Observa, registra en cuaderno para traspasar a la pauta que fue elaborada por equipo pei. La experiencia se realiza por medio de la observación de videos por parte de los niños.	Equipo de sala nivel medio mayor B, niños y niñas.
12:20	Tareas administrativas	Conversa con asistente administrativa por temas de arreglos en el jardín. Coordina y delega en ella la tarea.	Asistente administrativa
12:22	Observación de aula	Continúa observando prácticas, conversa con la educadora que la acompaña sobre temas relacionados con la experiencia de aprendizaje observada.	
12:30	Seguimiento a casos de protección de derechos	Educadora viene a buscar a directora para que observe caso de niño vulnerado. Directora invita a encargada de derechos a observar la situación.	Educadora de párvulos
12:30	Seguimiento a casos de protección de derechos	Directora acompaña a encargada de protección de derechos a observar al niño al baño de sala cuna menor, para que tenga más información al momento de entrevistarse con el apoderado.	Educadora de párvulos, encargada de protección.
12:42	Tareas administrativas	Coordina arreglo del jardín infantil: poner mallas.	Educadora de párvulos sala cuna,

			encargada de derechos, niño
12:44	Observación de aula	Vuelve a sala a continuar con la observación y aplicación de pauta. Felicita a los niños que comen bien y con la cuchara. Apoya a educadora frente a caso de niña que come con la mano. Conversa con los niños, les cuenta sobre las vitaminas de los alimentos y ayuda a un niño dándole comida en la boca.	
13:00	Tareas administrativas en of. Administrativa	Coordina y delega tareas administrativas: correspondencia.	Asistentes administrativas
13:15 - 14:00	Hora de colación	Almuerzo	
14:05	Reunión con encargada de protección de derechos en Oficina	Retroalimentación de casos de niños que han sido vulnerados, donde se les ha realizado visitas domiciliarias pero continúan las dificultades.	Encargada de protección de derechos de la institución
14:20	Evaluación de alumna práctica en Oficina	Completa registro de evaluación de alumna en práctica.	
14:33	Conversación con asistente administrativa en Of. Administrativa	Solicita rendición de gastos, porcentaje de asistencia y búsqueda de regalos navideños. Solicita lista de personal nuevo para la temporada de verano.	Asistentes administrativas
14:40	Reunión con profesional de apoyo en Oficina	Reunión cuyo objetivo es solucionar problemas de clima y ambiente laboral en el equipo de trabajo.	Psicóloga de la institución
15:40	Reunión con Educadora de párvulos (Medio menor) en Oficina	Se coordina focus group a realizar con las familias para su trabajo de diagnóstico en la construcción del PEI. Directora recibe retroalimentación de trabajos realizados por las educadoras. Revisan las preguntas que guían el focus, las que expondrán en power point que construyen. Directora delega impresión de lista de asistencia, organiza la jornada remarcando que le comunicará a las familias en la etapa del PEI que se encuentran.	Educadora nivel medio menor
16:20	Reunión con redes en Oficina	Alumnas del colegio solicitan realizar actividad solidaria, donde habrán juegos, títeres, cuentos, alimentación saludable.	Alumnas del colegio Dominicanas
16:30	Continuidad de Reunión con Educadora de párvulos	Coordinan tabla del focus group.	Educadora de párvulos
16:45	Tareas administrativas	Coordina materiales y cooffe break para el focus group del día siguiente.	Asistente administrativa
16:50	Firmas de documentos	Funcionaria se acerca a solicitar permiso, directora firma lo solicitado.	Técnico en párvulos

16:55	Revisión de los instrumentos de evaluación de aprendizajes por niveles	Directora revisa y chequea que estén los instrumentos de evaluación de aprendizaje de todos los niveles.	
17:00	Conversación con funcionaria	Directora otorga permiso para técnico, conversando sobre un problema urgente que tiene. Da la oportunidad de tomarse algunas horas.	Técnico en párvulos
17:15	Conversación con educadora	Conversa caso de madre que solicita extensión horaria. Acuerda mañana atenderla para conocer sus necesidades.	Educadora de párvulos
17:20	Arreglo de sala para reunión	Directora prepara el ambiente físico para reunión del próximo día.	Educadora de párvulos
17:25	Reunión con auxiliar de servicios	Solicita información acerca de un accidente laboral que ocurre, da instrucciones de cómo realizar el aseo de los pisos. Solicita tener mayor cuidado para evitar accidentes y poner el letrero.	Auxiliar de servicios
17:30	Supervisión de extensión horaria	Monitorea funcionamiento del programa de extensión horaria, saluda a las funcionarias y ve procedimientos.	Técnico en párvulos de extensión horaria
18:00	Retiro		

Día 2

Horario	Actividad	Descripción de la actividad	Personas con las que interactúa
8:00	Revisión de correos	Revisa y responde correos del jardín infantil	Asistente administrativa
8:25	Desayuno		
8:30	Saludo a las familias, niños, personal	Saluda a las familias, niños y personal en la puerta del jardín infantil. Conversa con las personas fluidamente. Con algunas familias conversa detenidamente sobre situaciones específicas de sus hijos.	
8:50	Conversación con educadora nivel sala cuna mayor B	Acuerda con educadora la organización de la reunión que tendrán más tarde.	
9:00	Preparación de sala de reuniones	Prepara los materiales como computador, data show	
9:07	Búsqueda de materiales faltantes	Se dirige a oficina y busca alargador.	Asistente administrativa
9:10	Conversación con educadora nivel medio mayor	Conversa sobre la organización de la reunión de apoderados	Educadora de párvulos medio mayor
9:11	Conversación con educadora nivel sala cuna mayor A	Educadora le solicita ir a dejar las cosas al punto limpio. Directora le comenta las prioridades y le dice que no es posible, que lo va a ver.	Educadora de párvulos sala cuna mayor A
9:15	Conversación con educadora nivel sala cuna mayor B	Organizan los materiales de la reunión como documentos y conversan sobre el desarrollo esperado de la reunión.	Educadora de párvulos sala cuna mayor B
9:17	Conversación con Asistente administrativa	Delega en ella tareas de organización de cooffe break.	Asistente administrativa
9:23	Llamada telefónica	Contesta teléfono (llamada personal)	
9:24	Tareas administrativas	Delega entrega de formulario de red de apoyo (colegio) para las familias, les explica de qué trata y cómo se llena.	Asistente administrativa
9:27	Saludo	En la puerta del jardín infantil, saluda a las familias junto a asistente administrativa.	Familias, niños, asistente administrativa
9:33	Solicita IEA	Pide evaluaciones de aprendizaje de los niños a la educadora porque según plazo establecido aún no lo ha entregado.	Educadora de párvulos en nivel medio menor A
9:36	Conversación con apoderado	En el pasillo conversa con la apoderada.	Apoderada.

9:37	Conversación con Asistente administrativa	En el pasillo organiza tareas administrativas con ambas asistentes.	Asistente administrativa
9:40	Conversación con educadora nivel sala cuna mayor B	Delega tareas sobre reunión, organizando los momentos de esta.	Educadora de párvulos sala cuna mayor B
9:50	Revisión de Power point	En sala de reunión revisa en notebook el ppt. , realizando modificaciones.	
10:10	PEI Reunión con familias de focus group 1	Da bienvenida e inicia la reunión. Explicita la etapa en la que se encuentra el PEI, da a conocer lo que llevan construido y cómo lo lograron: historia del jardín infantil, invitándolos a participar. Entrega los objetivos. Explica qué es lo que harán, escucha a las familias sus comentarios, registra y los apoya frente a lo que opinan. Durante el desarrollo de la reunión alienta la cabeza, escucha y hace preguntas a las familias, quienes se expresan con entusiasmo frente a lo consultado. Cuando padres expresan inquietudes, les responde mencionando las estrategias que utilizan para mejorar el aprendizaje de los niños. Pregunta sobre su apreciación de la instancia.	Familias (7) y Educadora de párvulos nivel medio menor
12:00	Salida personal	Permiso especial para trámites personales.	
13:00	Almuerzo		
14:30	Reunión con educadora de nivel medio mayor	Coordinación de ceremonia de egreso, donde realiza ajustes a invitaciones.	
14:40	Control de materiales de aseo	Organiza los materiales de aseo con las asistentes administrativas, quienes tienen el control y le informan. Asimismo, controla el uso del gas, comentando los problemas que ha tenido con el uso de los recursos, ya que le entregan muy poco (desde la institución) y no alcanzan para ser utilizados por los niños en todos los momentos.	Asistentes administrativas
14:50	Llamada telefónica a Jefe de finanzas	Solicita más recursos para comprar gas, menciona que no les alcanzará hasta fin de año. No le contestan.	
14:51	Revisión de correos	Revisa rápidamente correos, no da respuesta a ninguno.	
14:52	Llamada telefónica	Recibe llamada desde la institución, ahí solicita recursos para gas que será utilizado para el lavado de los niños.	Jefe de finanzas
14:56	Delegación de obtención de recursos	Solicita que se realice la compra de gas que fue autorizada por teléfono con el jefe.	Asistente administrativa
15:00	Preparación de reunión de evaluación de focus	Prepara en un cuaderno el objetivo de la reunión y la tabla.	

	group 1		
15:30	PEI Reunión de evaluación de focus group 1	Se realiza una evaluación cualitativa verbal, educadora menciona que las familias eran muy participativas, y que las preguntas eran muy amplias que desviaban los temas. Mientras que directora registra, hace preguntas. También, comenta que esta vez se incluyen familias que antes no participaron. Evalúa el tipo de preguntas realizadas y rescata la opinión de las familias respecto al focus. Toma decisiones respecto a necesidades que surgieron: poner el nombre a apoderados, porque se les olvidaba.	Educadora de párvulos
15:50	Coordinación de fondo de navidad	Organiza fondo de navidad que se le asigna. Buscan Restaurant	Asistente administrativa
16:00	Reunión de preparación de Clima laboral	Directora revisa organización de taller de clima laboral que se realizará mañana con las técnicas de extensión horaria. Conversa con educadora sobre el ambiente laboral, preguntando por algunos casos de personas que presentaban dificultad. Solicita que estén los materiales y realiza presentación en power point con objetivos, motivación y actividades. Muestra videos para seleccionarlos para la motivación.	Educadora de párvulos de Extensión horaria
17:00	Conversación con Asistente administrativa	Conversa con asistente administrativa sobre regalos de navidad que envía el sindicato a las trabajadoras	Asistente administrativa
17:05	Solicitud de permiso	Le solicitan permiso administrativo.	Técnico en párvulos
17:06	PEI Preparación de focus group 2 con familias	Prepara focus group a realizar con las familias para recoger información acerca de los ambientes físicos del jardín infantil, la seguridad y el bienestar de los niños. (Vida saludable y desarrollo pleno)	Educadora de párvulos nivel medio menor A
17:30	Solicitud de permiso	Le solicitan permisos administrativos. Conversa sobre la organización del día en sala y los otorga.	Técnicos en párvulos.
17:45	Retiro		

Día 3

Horario	Actividad	Descripción de la actividad	Personas con las que interactúa
8:00	Revisión de correos	Revisa y redacta correos, respondiendo lo requerido.	
8:30	Saludo a familias, niños y personal	Junto a asistente administrativa en la puerta del jardín infantil, saluda e interactúa, preguntando cómo están.	Familias, niños, personal
9:11	Preparación de reunión con familias- focus group 2	Prepara materiales audiovisuales, revisa el computador.	
9:15	Saluda a auxiliares de servicio	Las saluda afectuosamente, conversa sobre cómo están, y saluda a una de ellas que está de cumpleaños. Entre todas se ríen. Dejan sobre la mesa cooffe break preparado.	Auxiliares de servicio
9:17	Preparación de reunión con familias- focus group 2	Prepara data show, y materiales como pautas, hojas de asistencia. Busca algunos insumos faltantes del cooffe.	
9:35	Coordinación con educadoras	Con educadora de nivel medio mayor acuerdan tareas pendientes	Educadora nivel medio mayor
9:41	Control de asistencia de apoderados a reunión	Pregunta por salas si es que tienen información de los apoderados que no han llegado al focus.	Equipo de salas
9:43	Conversación con apoderados	Conversa con apoderados situación específica, quienes le solicitan jardín infantil para el verano. Entrega directrices del procedimiento para la obtención de la matrícula. Dice que la próxima semana les dará respuesta.	Apoderados
9:50	PEI Reunión con familias focus group 2	Da inicio a la reunión, explica los objetivos y les explica a las familias cada paso que han dado en las etapas de construcción del PEI, donde les hace recordar las actividades que hicieron. Comunica el proceso en el que están y lo que vendrá, dando ejemplos de lo que han realizado y cómo lograron los otros objetivos. Posteriormente, le da paso a educadora para que continúe explicando lo que harán hoy en el focus group, referido a diagnóstico participativo. Directora menciona que hoy los enfocarán en conversar en relación a los niños, a su desarrollo pleno y felicidad.	Familias (8)

10:10	Cooffe break	Momento en que interactúa con las familias, conversan acerca de las vacaciones y el tiempo.	Familias (8)
10:20	PEI Reunión con familias focus group 2	Inicia focus group, explica el uso de la grabación y comienza con una pregunta relacionada con el ambiente físico del jardín infantil. Luego pregunta acerca de la seguridad del jardín infantil, vida saludable. Finaliza preguntando qué les pareció la actividad a las familias. Agradece la participación.	Familias (8)
11:15	Evaluación de PEI reunión con familia focus group 2	Directora junto a educadora realizan evaluación sobre la participación de las familias, comenta que participaron mucho, todas opinaron. Comenta que el tiempo estuvo acorde a lo esperado. Reflexiona sobre las preguntas, aludiendo a una que les costó encontrar respuesta por las familias. Acuerda con educadora como realizan análisis, transcripción, triangulación con otros antecedentes como estado nutricional, pautas de bienestar.	Educadora nivel medio menor
11:30	Conversación con técnico en oficina administrativa	Se le acerca para explicarle que las pelotas están pinchadas porque el perro que alimentan está reventando las pelotas.	Técnico en párvulos
11:33	Revisión de Instrumentos de Evaluación de aprendizaje en la oficina	Revisa los instrumentos de evaluación de aprendizaje de los niños por niveles, cuenta la cantidad y revisa que estén todos los niños evaluados. Controla con las educadoras que estén todos evaluados para enviarlos a la oficina regional. Solicita los faltantes.	Educadora nivel medio mayor A
11:49	Conversación con asistente administrativa	Reciben regalo de navidad de apoderado para la oficina.	Asistente administrativa
11:52	Da instrucciones a auxiliar de servicios	Ordena limpieza de coches de emergencia porque los encontró sucio.	
11:53	Supervisión y apoyo en sala cuna integrada	Supervisa que este el personal adecuado para la cantidad de niños, ya que algunos no han llegado de una salida pedagógica. Apoya en sala, ordenando y armando los catres para que los niños duerman.	
12:05	Interactúa con niños	Directora interactúa con los niños, los ayuda a subirse a los catres, les hace cariño y les conversa.	Niños y niñas
12:13	Conversa con alumna en práctica profesional	Le comenta que la vinieron a supervisar, y que ella no se encontraba.	Alumna en práctica profesional
12:15	Preparación de reunión de coordinación de equipo (emergente)	Organiza reunión para el equipo completo en su cuaderno para entregar información, realizar acuerdos sobre algunos temas de clima laboral, lo cual fue solicitado por psicóloga, entrega calendarización. Esta	

		última la revis detalladamente.	
12:40	Reunión con red de apoyo: consultorio	Coordina la actividad con nutricionista del consultorio, quien le explica la actividad física que realizarán, donde posteriormente evaluarán a los niños, quienes deben ser acompañados por sus padres. (Psicólogo y nutricionista). Coordina horario y fecha, tomando acuerdos para la actividad.	Nutricionista de consultorio
13:00	Almuerzo		
14:00	Apoyo a sala cuna menor	Interactúa con los bebés, les potencia sus habilidades. Juega con ellos y los felicita, utiliza conceptos matemáticos para darle instrucciones. Los acaricia, y sonríe con ellos mientras juegan con los lentes.	Niños y técnicos en párvulos
15:05	Evaluación y retroalimentación de prácticas pedagógicas y rol mediador a nivel sala cuna mayor	Directora entrega retroalimentación de experiencia de aprendizaje observada, comentando en orden de los periodos observados. Hace algunas consultas a educadora. Da felicitaciones por lo positivo: afecto. Luego, comenta que falta potenciar aprendizajes de autonomía y lenguaje. Hace diferencia entre lo que hacen algunas técnicas en comparación de otras. Retroalimenta a educadora sobre su desempeño positivo, y da sugerencias para las técnicas sobre lo que les falta: aprendizaje de conceptos matemáticos. Entrega ejemplos de cómo pueden hacerlo en las situaciones que observó. Evalúa el ambiente, los recursos y el rol mediador. Felicita porque incorporaron a los niños a ser protagonistas, menciona que los incentivaron poco y que no le dan tiempos para hablar. Comentan la importancia de la evaluación de prácticas.	Educadora sala cuna integrada y educadora nivel sala cuna mayor
15:35	Análisis de observación de prácticas pedagógicas y rol mediador a nivel medio mayor	Entre ambas comentan sus registros, acerca del rol mediador de la educadora y técnicos en párvulos. Recatan lo positivo: educadora tono de voz adecuado, mediaba, tenía dominio de grupo. En cuanto a las técnicas: comentan la desmotivación de una de ellas, que muy poco intervino. Van revisando conjuntamente cada indicador de su pauta, conversando en qué momento lo observó, de las tres evaluadas.	Educadora sala cuna integrada
15:50	Revisión de pautas PEI	En un portafolio, la directora revisa y lee las pautas para la recogida de información de la etapa diagnóstico del PEI que están construyendo.	
15:57	Solicita resultados nutricionales	Solicita los resultados nutricionales para utilizarlos en la actividad del consultorio, con el fin de organizarlo y dar respuesta.	Asistentes administrativas

16:01	Coordinación con educadora	Organizan algunos detalles de la ceremonia de egreso. Comenta las prácticas profesionales que han realizado en sala, las dificultades que han tenido y las fortalezas.	Educadora nivel medio mayor
16:06	Selección de niños para actividad física	Selecciona, según datos nutricionales los niños con mayor sobrepeso para incorporarlos al proyecto otorgado por el consultorio.	
16:16	Coordinación con educadora	Directora comenta proyecto de actividad física del consultorio a educadora del nivel a cargo. Le da instrucciones de lo que debe hacer (listado de 15 niños) y le explica las etapas del programa, el cual tendrá a cargo un profesor de educación física que le hará clases a los niños del nivel.	Educadora nivel medio menor
16:20	Llamada telefónica	Recibe llamado por temas de cobertura para el programa vacaciones en mi jardín.	Jefa de cobertura regional
16:30	Saludo a personal de extensión horaria	Saluda al personal y conversa con ellas.	Personal de extensión horaria
16:40	Reunión con equipo de trabajo (ampliada)	Comunica actividades navideñas con personal. También, comenta las sugerencias entregadas por la psicóloga de la fundación.	Todo el personal de jornada normal
17:30	Retiro		

Día 4

Horario	Actividad	Descripción de la actividad	Personas con la que interactúa
8:00	Dejar correspondencia	Va a oficina regional a dejar correspondencia	Jefa depto educativo
8:30	Saludo a las familias, personal y familias	En la puerta del jardín infantil, saluda a las familias y niños mientras llegan. Preguntando cómo están.	Familias, niños y personal
9:05	Desayuno		
9:22	Entrevista en oficina	Solicita que le realice entrevista, ya que por la tarde irá a ceremonia de egreso de diplomado de funcionarias.	Investigadora
10:20	Observación de aula medio mayor	Registra en cuaderno, mientras observa y comenta con educadora que la acompaña en la evaluación. En ocasiones opina sobre los materiales utilizados con entusiasmo, no obstante, trata de no interferir.	Equipo de sala, apoderado, niños, educadora que evalúa
10:55	Conversación con apoderado en patio nivel medio mayor	Conversa con apoderado que participa en la experiencias, mientras los niños pintan. Gestiona con él, la pintura de murales.	Apoderado
11:00	Observación de aula medio mayor	Observa en el patio como los niños se expresan por medio de la tempera.	Equipo de sala, apoderado, niños
11:15	Coordinación con educadora en oficina	Coordina la actividad de clima laboral que tendrán a la tarde. Conversan sobre los materiales a utilizar, sobre algunos cambios que han echo a la presentación de power point. Lo revisa, leyéndolo en voz alta.	Educadora de extensión horaria
11:20	Ordena documentos en oficina	Ordena papeles que están sobre el escritorio.	
11:22	Coordinación de actividad navideña de personal	Consulta a asistente administrativa sobre el lugar que han seleccionado para la fiesta del personal. Luego, consulta por devolución de horas del personal en programa de extensión horaria. Consulta por la asistencia y hace comentarios.	Asistentes administrativas
11:25	Consulta por caso de niña	Va a sala a preguntar por caso de niña que llega tarde, consulta si pidió el traslado, ya que llega muy tarde y puede quedar sin almuerzo.	Equipo de sala cuna mayor
11:30	Coordinación con educadora en oficina	Coordina los cupos que otorgarán en el programa de vacaciones en mi jardín, ya que los cupos son limitados y hay muchos interesados. Va eliminando algunos niños de la lista, según la necesidad que conversa con educadora.	Educadora nivel sala cuna integrada

11:33	Evaluación de observación de sala	Comenta la evaluación realizada con la educadora, comentando sus registros, concordando en algunos apuntes entre las dos. Destacan lo que cada persona hizo y el protagonismo de los niños. Posteriormente, completan la pauta entre las dos. Reflexionan respecto a la incorporación de la educadora por nivel.	Educadora nivel sala cuna integrada
12:00	Reunión con manipuladoras de alimentos	Solicita a manipuladoras que no preparen comidas especiales al personal, porque provoca conflictos entre las tías. Solo autoriza calentar comidas. Les plantea que no deberían salir tanto, porque descuidan las comidas.	Manipuladoras de alimentos
12:10	Revisión de correos	Revisa correos en la oficina.	Asistentes administrativas
12:40	Organiza programa de extensión horaria	Coordina el listado de niños, según sus porcentajes de asistencia. Considerando a los niños de otros jardines infantiles que le han solicitado.	
13:00	Almuerzo		
14:00	Revisión por sala de programa estacional	Por sala va a revisar la matrícula del programa estacional, dejando la lista para la atención de verano. Por ello, conversa con las educadoras definiendo los últimos cupos, según necesidad de los niños.	Equipo de sala
15:00	Preparación de taller de clima laboral	Prepara la sala junto a la educadora, dejando listos los materiales que van a utilizar.	Educadora de extensión horaria
15:30	Taller de clima laboral	Da el inicio del taller, entrega los objetivos: resolución de conflictos. Motiva por medio de un video, hace preguntas a los técnicos y los apoya en la reflexión. Hace reconocimiento al equipo por ser unidas. Luego, realizan un juego con pelota que lo dirige educadora. Posterior, hace el juego de la sábana. Se dan los espacios para reflexionar acerca del conflicto.	Técnicos de extensión horaria
16:30	Retiro - Asiste a graduación de funcionaria		

BITÁCORA SHADOWING – CASO JUNJI VTF

Día 1

Horario	Actividad	Descripción de la actividad	Personas con las que interactúa
8:30	Saludo a funcionarias.	Conversa con funcionarias, saluda a sus hijos y les pregunta cómo están.	
8:32	Coordinación con educadora	Consulta con educadora sobre si existe alguna novedad en la apertura.	Educadora de párvulos
8:37	Solicitud a funcionaria	Solicita no poner tipos de grosería, en regalos de amigo secreto, ya que puede ser mal utilizado como fue en alguna oportunidad.	Técnicos de párvulos
8:39	Conversación con funcionarias en comedor	Conversa fluidamente con las funcionarias, sobre los regalos que pueden poner para el amigo secreto.	Técnicos de párvulos
8:43	Solicitud de permiso administrativo	Solicita hacer el permiso en papel, lo autoriza para la tarde debido a que es una emergencia familiar.	Educadora de párvulos
8:48	Llamado telefónico	Contesta llamado telefónico de apoderado.	Apoderado
8:48	Avisa del llamado a técnico de párvulos	Da aviso de lo solicitado anteriormente.	Técnicos de párvulos
8:50	Revisión de libro de asistencia	Revisa libro de asistencia y completa lo faltante.	
8:57	Llamado teléfono	Contesta llamado telefónico de apoderado.	Apoderado
8:58	Aviso de llamado telefónico en sala	Da aviso a técnico sobre lo informado por teléfono por el apoderado.	Técnicos de párvulos
8:59	Conversación con apoderado	Apoderado consulta por Jardín estacional que funciona en verano.	Apoderado
9:00	Conversación con apoderado	Apoderado solicita extensión horaria. Sugiere hablar con Tía Ingrid.	Apoderado
9:01	Saludo a familias en la puerta del jardín infantil	Saluda a las familias, conversa con algunas temas personales.	Familias
9:04	Conversación con apoderado	Apoderada le entrega un documento entregado en mediación. Directora lo recibe y da las gracias.	Apoderado
9:06	Continúa con revisión de libro de asistencia	Revisa libro de asistencia y completa lo faltante.	
9:07	Solicitud de permiso administrativo	Auxiliar de servicios solicita 1 hora administrativa para hoy, directora se la da.	Auxiliar de servicios

9:08	Conversación con técnico de párvulos	Le solicita un número de teléfono. Directora se lo da.	Técnicos en párvulos
9:09	Continúa con revisión de libro de asistencia	Revisa libro de asistencia y completa lo faltante.	
9:11	Llamado telefónico	Apoderada avisa que niño llegará más tarde.	Apoderado
9:12	Solicitud a funcionaria	Solicita dar aviso de que un niño llegará más tarde, según llamado telefónico anterior.	Funcionarias
9:16	Saludo a funcionarias	Saluda a funcionaria junto a su hijo.	Funcionarias
9:18	Llamado telefónico	Contesta y registra en agenda. Le solicitan información de algunas firmas en el libro de asistencia.	
9:22	Continúa con revisión de libro de asistencia	Revisa meses anteriores, según lo solicitado por teléfono.	
9:24	Revisión de correos	Revisa correos.	
9:25	Llamado telefónico	Apoderada avisa que niño llegará más tarde.	Apoderado
9:26	Llamado telefónico	Apoderado solicita que le guarden lonchero que se le quedó.	
9:28	Aviso de llamado telefónico en sala	Avisa a técnicos en párvulos los recados de la familia que dieron por teléfono.	Técnicos de párvulos
9:35	Revisión de correos	Responde correos que tiene pendientes.	
9:40	Coordinación con educadora y apoderado	Junto a apoderado, por solicitud de la madre necesita que falte algunos días su hijo, debido a que tiene libre y es muy lejano traerlo al jardín infantil.	Educadora de párvulos y apoderado
9:42	Continúa con revisión de correos	Revisa correos en su oficina, responde. Registra en agenda las fechas de reuniones.	
9:56	Coordinación con técnico en párvulos	Técnico solicita apoyo en sala, Directora autoriza que otra funcionaria la apoye.	
10:04	Conversación con funcionaria	Conversan acerca de un problema en los pagos. Saca cuentas acerca de los pagos en liquidación, registra en agenda.	Funcionarias
10:10	Conversación con auxiliar de servicios	Autoriza a auxiliar de servicios pasar por cada sala a preguntar quién más tuvo problema	Auxiliar de servicios
10:14	Coordinación con educadora	Conversa con educadoras sobre su reunión con profesora de la ULS, quien las coordina con otras redes para aumentar el conocimiento de pedagogía waldorf. Comunican que las puede orientar.	Educadora de párvulos (2)
10:30	Solicita materiales	Busca en comedor corrector.	

10:32	Continúa con revisión de libro de asistencia	Borra los errores del libro de asistencia. Revisa todas las hojas y pone post it en algunas páginas.	
10:45	Ordena documentos en Oficina	Ordena documentos, archiva y pone en diario mural hojas que estaban sobre el escritorio.	
10:47	Revisión de permisos administrativos	Revisa las solicitudes de permisos, completa un registro en formulario.	
10:48	Recibe material de aseo pendiente	Revisa factura, y tickea lo que le llega.	
10:49	Continúa con revisión de permisos administrativos	Organiza, quienes tienen que firmar los permisos.	
11:00	Paseo por las salas	Solicita firmas de permisos administrativos	
11:04	Coordinación con educadora de párvulos	Coordina temas de la evaluación de aprendizaje de los niños, comenta sobre el portafolio y la evaluación que se realiza en línea.	
11:05	Continúa paseo por sala para revisión de permisos administrativos	Realiza recorrido en el jardín infantil, entregando formulario de permisos administrativos a funcionarias que lo habían utilizado.	
11:15	Llamado telefónico	Llamado personal donde explica actividad navideña entre personal	Asistente social
11:16	Continúa con revisión de permisos administrativos	Registra en el computador los permisos administrativos.	
11:33	Coordinación con educadora de párvulos	Comentan situación de niño que ha presentado cambios en su conducta. Directora comenta que no es normal, (niño duerme en el jardín al llegar) y asocia conductas que ha tenido como llantos, pataletas. Conversa con educadora sobre su estado y acuerdan decisiones entre las dos, citar al apoderado y plantearle la situación entre directora, educadora y ambos padres. Plantea que puede tener un problema patológico, consulta a educadora sobre los logros en aprendizaje que el Niño tiene.	Educadora de párvulos
12:05	Llamado telefónico	Conversa con apoderado por estado de un niño, quien lo solicita.	
12:06	Inscripción de niños	Comenta con interesado por matrícula acerca del proceso de inscripción. Invita a una Oficina a realizar la entrevista, completando un formulario.	Padres interesados en matricular
12:20	Solicitud de permiso administrativo	Funcionaria solicita permiso para ir a buscar sus hijos, Directora lo otorga.	Funcionarias
12:21	Baño		

12:23	Sacar fotocopia	Deja respaldo de los documentos que envía.	
12:30	Dejar correspondencia a Cooperación	Entrega correspondencia en cooperacion, ya que se lo solicitan urgente desde departamento de Recursos humanos.	
14:00	Almuerzo		
15:00	Coordinación con educadora de párvulos	Se reúne con educadora, conversan acerca de la aparición de arañas.	Educadora de párvulos
15:15	Llamado telefónico	Desde Recursos humanos la llaman, Directora entrega información solicitada respecto a días faltantes de funcionaria.	
15:16	Coordinación con educadora de párvulos	Solicita e informa de antecedentes de un niño, caso en seguimiento que se le solicita desde la Cooperación. Solicita incorporar información de lo que está pasando, la frecuencia de pataletas.	Educadora de párvulos
15:22	Conversación con funcionaria	Conversa con funcionarias, acerca de lo que esperan recibir en la actividad de amigo secreto.	Manipuladoras de alimentos
15:26	Revisión de correos	Acusa recibo de todos los correos que lee.	
15:30	Ordena Oficina	Archiva documentos, ordena otros en carpetas.	
15:35	Continúa con revisión de correos	Escribe correo electrónico.	
15:41	Ordena Oficina	Archiva documentos, revisa carpeta con varias hojas, elimina algunas de ellas.	
16:00	Llamado telefónico	Invitación de participar de evento en Coquimbo.	
16:09	Ordena Oficina	Archiva documentos.	
16:35	Coordinación con educadora	Le avisa a educadora que el apoderado dejó un documento para ella. Además coordinan horario de entrada de una técnico.	Educadora de párvulos
16:40	Inscripción de niños	Entrevista al apoderado, completa formulario llamado ficha de inscripción.	Apoderado
16:50	Ordena Oficina	Continúa ordenando Oficina.	
17:00	Retiro		

Día 2

Horario	Actividad	Descripción de la actividad	Personas con las que interactúa
8:30	Entrega de correspondencia en Cooperación municipal	Se dirige a entregar documentos solicitados.	Secretarías de Cooperación
9:15	Saludo al personal	Saluda al personal del jardín infantil de manera cariñosa y sonríen entre ellas.	Funcionarias
9:28	Coordinación con educadora en comedor	Conversa con educadora respecto a unos gritos que escucho de un apoderado a un niño.	Educadora de párvulos
9:30	Conversación con apoderado en pasillo	Los saluda y explica que asistente social viene en camino, mientras ellos esperan.	Apoderado
9:36	Saludo a Asistente social	Saluda y le pregunta cómo está. Se la presenta a los apoderados que estaban esperándola.	Asistente social
9:37	Conversación con técnico en párvulos en patio	Conversan acerca de permiso que toma otra Tía de la sala, le pregunta si están bien con eso.	Técnico de párvulos
9:37	Saludo a familias	Saluda a familias en la puerta del jardín infantil	Familias
9:38	Coordinación con asistente social	Explica las fichas de matrícula a asistente social.	Asistente social
9:43	Busca a educadora	Va a sala a buscar a educadora para que explique a caso de niño derivado del sename.	Educadora de párvulos
9:45	Revisión de correos	Revisa correos electrónicos y responde los pendientes	
10:03	Conversación con asistente social	Conversan sobre situación de niños de nivel medio mayor, posibilidad de poner un nivel heterogéneo. Conversan sobre recursos disponibles para ello. Además, coordinan difusión en feria cercana al jardín infantil.	
10:11	Control de materiales de aseo	Organiza materiales de aseo para su uso actual y guardar reservas para marzo.	Auxiliar de servicios
10:18	Coordinación con educadora en Oficina	Coordinan actividad de difusión en feria, responde a correos que no podrán participar ya que tienen otras actividades	Educadora de párvulos
10:21	Conversación con asistente social	Entrega afiches de difusión a asistente social para que los recorte	Asistente social
10:23	Revisión de libro de asistencia	Revisa firmas en libro de asistencia	
10:26	Visita de carabinero	Recibe a carabinero, quien solicita información de nochero del jardín infantil	Carabinero
10:32	Visita de escuela de lenguaje	Muestra auditorio que facilita para ceremonia del colegio, explica los temas de audio.	Dos técnicos del colegio
10:37	Coordinación con educadora de párvulos	Revisa documentos presentados por apoderado de un niño.	Educadora de párvulos

10:43	Coordinación con asistente social 2	Escucha atentamente a asistente social, sobre reunión que sostuvo con apoderados. Luego, comenta lo que ha observado en el caso, y las acciones a realizar como verificar mediación en sistema. Le entrega un documento que había entregado la familia.	Asistente social 2
10:50	Llamado telefónico	Conversa sobre préstamo de auditorio	Personal de escuela de lenguaje
10:53	Conversación con asistente social	Directora comenta que existe un caso de vulneración de derechos de un niño, solicita a educadora explicárselo a Asistente social. Mientras, directora escucha.	Asistente social 2 y Educadora de párvulos
11:00	Llamado telefónico	Recibe llamado y entrega recado en sala.	Apoderado y técnico en párvulos
11:05	Continúa conversación con asistente social	Comenta los detalles de la familia que se ha ido enterando. Asistente social complementa la información	Asistente social 2 y Educadora de párvulos
11:20	Organización de días de guardia	Organiza en computador los días de trabajo del nochero.	
11:25	Coordinación con educadora de párvulos	Coordinan fiesta de navidad, y permisos de las técnicas de ese día.	Educadora de párvulos
11:27	Saluda a niño en pasillo	Saluda afectuosamente a niño que acompaña a educadora de párvulos.	
11:30	Revisión de libro de asistencia y permisos administrativos	Revisa firmas y solicitudes de permisos administrativos del personal.	
12:20	Saca fotocopias	Va al frente a sacar fotocopia	
12:30	Coordinación con educadora	Conversa con educadora sobre la muestra en feria de educación parvularia	
13:00	Atención a apoderados	Realiza entrevista a apoderados	
14:00	Almuerzo		
15:00	Entrega de minutas de alimentos	Por sala, va y entrega las minutas de alimentos a cada nivel.	
15:40	Baño		
16:00	Retiro	Se retira antes por motivos personales: se enferma	

Día 3

Horario	Actividad	Descripción de la actividad	Personas con las que interactúa
8:30	Saludo diario	Saluda a las funcionarias en el comedor del jardín infantil.	Funcionarias
8:40	Coordinación con Educadora	Conversan acerca de la posibilidad de extender los niveles a uno heterogéneo. Debido a la necesidad de las familias que han ido consultando.	Educadora de párvulos
8:45	Coordinación con auxiliar de servicios	Acuerdan sus labores para apoyar ceremonia de egreso de escuela de lenguaje en el auditorio.	Auxiliar de servicios
8:47	Coordinación con Educadora	Escucha a educadora respecto a caso de niña que se toma las vacaciones, directora entrega lineamientos acerca del procedimiento, que debe llenar ficha y que apoderado firme.	Educadora de párvulos
9:00	Coordinación con Educadora	Coordinan temas de matrícula, le comenta sobre los cupos y registra los niveles que están completos.	Educadora de párvulos
9:01	Conversación con Directora escuela de lenguaje	Coordinan uso del auditorio	Directora escuela de lenguaje
9:05	Llamado telefónico	Entrega de recado a sala	Apoderado
9:07	Continúa conversación anterior	Recibe pago	Directora de escuela de lenguaje
9:13	Llamado telefónico	Recibe llamado de apoderado	Apoderado
9:14	Entrega recado en sala	Entrega recado en sala	Técnico en párvulos
9:16	Conversación con apoderado	Atiende a apoderado	Apoderado
9:18	Llamado telefónico	Atiende llamada de apoderado por caso de niño que viene atrasado	Apoderado
9:20	Entrega recado en sala	Entrega recado en sala	Educadora de párvulos
9:25	Atención a apoderado	Recibe comentario de apoderado por su atraso	Apoderado
9:32	Revisión de correos	Revisa correos electrónicos y registra en cuaderno	
9:40	Coordinación con Educadora	Solicita información de niños que han estado ausentes, escucha las causas de sus inasistencias.	Educadora de párvulos
9:50	Coordinación con Educadora	Conversa acerca de caso de seguimiento de vulneración de derechos	Educadora de párvulos
10:00	Saludo a niños	Saluda afectuosamente a niños en Oficina	Niños
10:05	Revisión de libro de asistencia y permisos	Revisa en libro de horarios, permisos y ausencias.	

10:25	Coordinación con Educadora	Comentan caso de niña que presenta granos en su cuerpo. Toman acuerdos para solicitarle a apoderado y para comunicarse con el consultorio.	Educadoras de párvulos y niña
10:40	Comunicación con enfermera	Envía correo a enfermera para solicitarle que atienda a niña anteriormente mencionada, ya que aún no sana.	Enfermera de consultorio
10:45	Coordinación con Educadora	Acuerdan realizar gastos de un fondo.	Educadora de párvulos
10:50	Continúa revisando permisos administrativos	Registra en formulario los permisos pendientes	
11:30	Permiso especial		
11:50	Coordinación con Educadora en Oficina	Le plantea que debe informar si es que se queda más tiempo de su horario normal.	Educadora de párvulos
12:00	Envío de correos solicitando reparación	Solicita reparación de baños a corporación.	Corporación
12:10	Recibe auditorio	Revisa que estén todos los materiales adentro y en buen estado. Solicita una silla que le falta.	Directora de escuela de lenguaje
12:20	Visita cocina de alimentos	Va a dejar bandeja a cocina	Manipuladoras de alimentos
12:25	Continúa revisando permisos administrativos	Revisa en libro de horarios, permisos y ausencias, registra en su cuaderno.	
12:26	Llamada telefónica en Oficina	Recibe llamado telefónico de colega.	Colega
12:30	Revisión de trayectorias en Oficina	Revisa los informes de trayectorias de aprendizaje de los niños y niñas, los cuales son enviados por la Junji y explicitan los logros de manera cualitativa durante el año. Contiene participación de la familia en su completación. Lee los registros que realizan las educadoras.	
13:00	Coordinación con Educadora	Le informa decisiones tomadas por la familia de un niño que es caso de seguimiento de vulneración de derechos. Le comenta que un apoderado de su nivel se comunica de mala forma con sus hijos, le solicita hablar con ella.	Educadora de párvulos
13:15	Baño		
13:20	Sacar fotocopia	Va a sacar fotocopia al frente del jardín infantil	
13:40	Hacer oficio para enviar correspondencia	Prepara oficio donde integra la correspondencia que va a ir a dejar mañana	
14:00	Almuerzo		
15:00	Conversación con manipuladoras	Directora entrega información acerca del proceso de matrícula, que le consultaba manipuladora.	Manipuladora de alimentos

15:05	Llamada telefónica en Oficina	Conversa y entrega consejos sobre lo que ella haría en ese caso.	Colega de otro Jardín
15:15	Inscripción de niños	Realiza entrevista a apoderados interesados en matricular a su hijo para el próximo año.	Futuros apoderados
15:45	Entrevista	Se le realiza entrevista a solicitud de ella.	Investigadora
16:25	Despedida de niños	Se despide cariñosamente de niños	Niños
16:40	Visita mutual de seguros	Recibe a personas y las autoriza a pasar a la sala a entregar información a las funcionarias porque ya no están con niños.	
16:45	Baño		
16:50	Coordinación con Educadora	Comenta con educadora acerca de comentarios realizados por otras educadoras. Toman acuerdos.	Educadora de párvulos
17:00	Retiro		

Día 4

Horario	Actividad	Descripción de la actividad	Personas con las que interactúa
8:30	Saludo a funcionarias	Saluda afectuosamente a funcionarias	Funcionarias
8:45	Conversación con funcionarias	Conversa sobre la homologación de sueldos y les explica sobre cómo se realizará el pago.	Funcionarias
8:55	Coordinación con educadora de párvulos	Conversa sobre la alimentación, autoriza adelantar la minuta.	Educadora de párvulos
9:00	Saludo y coordinación con educadora externa	Abre Auditorio para jardín infantil externo, que fue arrendado	Educadora externa
9:03	Llamado telefónico	Recibe llamado de apoderado, escucha y le informa que avisará	Apoderado
9:04	Entrega de recados	Va a sala a entregar recados de apoderado	Educadora de párvulos
9:05	Conversación con apoderado	Saluda, entrega información acerca de confirmación de matrícula	Apoderado
9:08	Coordinación con educadora	Solicita información acerca de un caso de seguimiento de vulneración de derechos de una niña, donde lee los antecedentes expuestos por el padre	Educadora de párvulos
9:11	Llamado telefónico	Contesta teléfono y conversa	Apoderado
9:12	Entrega recado	Va a sala a entregar recados de apoderado	Educadora de párvulos
9:13	Entrega pase por atraso de niño	Entrega a apoderado un pase para que entre a la sala	Apoderado
9:18	Saludo a funcionaria	Saluda y pregunta por el estado de salud de los hijos de la funcionaria	Técnico en párvulos
9:25	Visita de psicóloga de Cooperación municipal	Solicitan sala, la facilita para que la utilicen.	Psicóloga y encargado de Inventario
9:40	Revisión de correos electrónicos	Revisa, registra en cuaderno y responde correos electrónicos	
9:50	Revisión de libro de asistencia	Revisa los permisos administrativos	
10:03	Coordinación con auxiliar de servicios	Le comenta que este atenta a las fechas en las que se utiliza el auditorio.	Auxiliar de servicios
10:12	Llamado telefónico	Contesta y comunica que el horario es normal, que el próximo viernes cambia por fumigación	

10:13	Conversación con funcionarias en comedor	Les pregunta sobre su estado anímico y conversa con ellas.	Técnico en párvulos
10:20	Continúa revisión de correos electrónicos	Revisa en computador correos electrónicos	
10:22	Reunión con técnico en párvulos	Pregunta sobre información de otra compañera, quien mencionó que le robaron durante la semana	Técnico en párvulos
10:30	Continúa revisión de correos electrónicos	Revisa en computador correos electrónicos	
10:50	Llamado telefónico	Entrega información sobre una trabajadora	Personal de RRHH Cooperación
10:55	Archiva documentos	Archiva documentos en portafolios	
11:00	Prepara reunión con educadoras	En archivador y cuaderno revisa, escribe y apunta ideas para la reunión	
11:20	Reunión con Educadoras de párvulos	Entrega información acerca de reunión con directoras que tuvo el día anterior, comenta el trabajo que realiza fonoaudióloga, por unidad de buen trato, temas de matrícula. Comenta que se le preguntará a técnicos sobre temas a trabajar por unidad de intervención. Comenta Plan de trabajo a realizar durante el 2017 por la Cooperación, el procedimiento de licencias médicas y permisos. Directora informa que año 2017 comienza a revisar planificaciones, programa de reunión técnica (comentan que este año se han puesto capacitaciones desde Cooperación). Directora comenta que podría haber espacios para planificar, pero cuidarse de no perder el tiempo. Comenta que año 2017 harán inducción a personal nuevo, creación de centros de padres, proyectos innovadores por cada nivel educativo. Entrega información sobre talleres a realizar la Cooperación (tema: masaje infantil). Directora abre tema sobre el curriculum integra, enfocado en Waldorf, permite la reflexión acerca de los avances, acuerdan hacer portafolio y continuar autocapacitándose. Le solicitan información acerca de la apertura de nivel heterogéneo, acuerda comunicarse con su jefa. Comenta que se creará reglamento interno a partir del 2017. Por último, comenta que desde la Cooperación harán rotación de directoras, por lo que en su caso particular sabrá el 26/12. Informa que no habrá Jardín estacional y que el 23 y 30 se	Educadoras de párvulos.

		dividirán para trabajar. Da tiempos para reflexionar y comentar. Entrega evaluación que realizaron alumnas en práctica, da sugerencias para mejorar prácticas pedagógicas en sala cuna. Informa sobre acuerdos internos como tomar desayuno y los problemas que se han presentado, ya que no llegan a tiempo a la sala, por lo que perderán el beneficio si es que siguen así.	
13:25	Conversación de educadora	Solicita firmar el libro en el horario	Técnico en párvulos.
14:00	Almuerzo		
15:00	Reunión con apoderado	Apoderado la visita, realiza reunión personal sobre comportamiento de un niño.	Apoderado.
15:30	Archiva permisos administrativos	Archiva documentos	
16:00	Coordinación con jefatura Cooperación	Comunica posibilidad de abrir un nivel heterogéneo por necesidad de las familias, le informa el número de niños que está interesado. Comenta acerca de la factibilidad de contratar personal nuevo para ese nivel de atención.	Familias.
16:25	Baño		
16:35	Revisión de correos electrónicos	Revisa en computador correos electrónicos	
17:00	Retiro		