



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL.
MENCIÓN GESTIÓN DE SISTEMAS EDUCATIVOS**

**PROCESOS DE CONCRECIÓN CURRICULAR
IMPLEMENTADOS POR DIRECTORAS DE JARDINES
INFANTILES DE FUNDACIÓN INTEGRA.**

NATHALIE BUSTOS AREVALO

**Directora de Tesis
DRA. MARTA CASTAÑEDA MENESES**

**VALPARAISO, CHILE
2020**

Agradecimientos

Agradezco a Dios primeramente permitirme concluir el magister, pese a todas las dificultades personales y sociales que vivimos en nuestro país, me dio el ánimo, fuerza y recursos para llegar hasta el término de mis estudios.

Agradezco a mi esposo por todo el ánimo y apoyo que me dio en este proceso.

A mis padres que siempre inculcaron la responsabilidad en mí.

A todos los profesores del magister que dieron lo mejor en cada clase y nos transmitieron sus experiencias.

Agradezco la guía profesional y el acompañamiento de la Dra. Marta Castañeda.

Índice

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
CAPÍTULO I Planteamiento Del Problema	5
1.1 Objetivos	11
A.- Objetivo General	11
B.- Objetivo Específicos:	11
CAPÍTULO II Marco Teórico	15
2.1.- Conceptos Básicos	15
A.- Contexto de la Educación Parvularia en Chile	15
B.- Curriculum Nacional	17
C.- Concepto de Gestión	17
2.2.- Gestión Curricular	18
A.- Funciones directivas en el ámbito de la Gestión Curricular	19
2.3.- Niveles de Concreción curricular	22
A.- El Primer nivel de concreción curricular:	22
B.- El Segundo nivel de concreción curricular:	22
C.- El Tercer nivel de concreción curricular:	23
D.- Labor directiva en la concreción curricular	25
2.4.- Diseño curricular	26
A.- Diseño curricular en los centros educativos y la labor directiva	28
A.1 Desarrollo curricular y la labor directiva	29
B.- Evaluación curricular y la labor directiva	30
C.- Monitoreo y la labor directiva	31
C.1 Labor de los directores en la Retroalimentación	33
2.5.- Fundación Integra	35
A.- El Referente Curricular	35
B.- Particularidades del Proyecto Educativo Institucional	35
C.- Proyecto Curricular Fundación Integra	36
D.- Liderazgo en Fundación Integra	36
CAPÍTULO III Marco Metodológico	40
3.1 Tipo de investigación	40
3.2.- Tipo de Estudio:	41
3.3 Definiciones operacionales de los conceptos en estudio	41

a.- Concreción Curricular	41
b.- Diseño Curricular	41
c.- Monitoreo de la Concreción Curricular.....	41
3.4 Sujetos participantes	42
3.5 Instrumento	42
A.- La entrevista.....	42
B.- Entrevista semiestructurada.....	43
C.- Entrevista en línea	43
D.- Validación de las preguntas de investigación	45
E.- Fases de la entrevista	45
F.-Preguntas de la entrevista:	46
3.6 Plan de Análisis: Técnicas de análisis para el tratamiento de los datos	47
A.- Registros de la información.....	47
B.- Selección de fragmentos relevantes	47
C.-Categorías	47
CAPÍTULO IV Análisis De Contenidos	51
4.1.- Categoría Diseño Curricular	51
A.- Subcategoría: Organización Temporal de los Procesos de Planificación ...	52
B.- Subcategoría: Organización temática de los procesos de planificación con el equipo profesional	54
C.- Subcategoría decisiones directivas para guiar el proceso de planificación de la enseñanza	56
D.- Subcategoría Operacionalización de los lineamientos curriculares en los procesos de enseñanza.....	58
4.2.- Categoría monitoreo de la concreción curricular	60
A.-Subcategoría Evaluación Proceso Curricular	60
B.-Subcategoría Análisis de las prácticas pedagógicas	62
CAPÍTULO V Conclusiones.....	65
A.- Conclusiones asociadas a las preguntas de investigación.....	66
B.- Conclusiones asociadas a los supuestos.....	69
C.- Conclusiones asociadas a los objetivos de investigación	72
5.1 Proyecciones	75
5.2 Sugerencias.....	76
5.3 Limitaciones.....	77
Referencias Bibliográficas	78

ANEXOS	88
--------------	----

CONTENIDOS	ÍNDICE DE ESQUEMAS	PÁGINA
Esquema 1. Subsecretaría y Funciones		16
Esquema 2. Niveles de Concreción Curricular		24
Esquema 3. Labor directiva para la concreción curricular		34
Esquema 4. Resumen plan de análisis		49

Resumen

La presente investigación para optar al Grado de Magíster en Administración Educacional con mención en Gestión de Sistemas Educativos, se centra en los procesos de Gestión Curricular realizados por directoras de Jardines infantiles dependientes de la Fundación Integra. La investigación se desarrolla bajo el paradigma interpretativo y busca caracterizar los procesos de concreción curricular implementados en dichos establecimientos. El análisis e interpretación de los datos recogidos a través de entrevistas en modalidad virtual, permiten concluir que la labor de las directoras en los procesos de concreción curricular, asociada al diseño y monitoreo de la enseñanza, se caracteriza por la organización de los tiempos y temas de planificación, la guía de los procesos de planificación de la enseñanza, la entrega de lineamientos curriculares y el monitoreo sistemático para evaluar el proceso de concreción curricular. La investigación permite reconocer además la necesidad de indicadores diferenciados para la labor específica que desarrollan las educadoras de párvulos a cargo de Jardines Infantiles orientados a la atención de la población más vulnerable del país.

Palabras Clave: Gestión Curricular, Desarrollo Curricular, Diseño Curricular y Monitoreo Curricular.

Abstract

This research to qualify for the Master's Degree in Educational Administration with mention in Educational Systems Management, focuses on the Curriculum Management processes carried out by directors of the Children's Gardens dependent on the Integra Foundation. The research is carried out under the interpretative paradigm and seeks to characterize the curricular concretion process implemented in these establishments. The analysis and interpretation of the data collected through interviews in virtual mode, allow to conclude that the work of the directors in the processes of curricular concretion, associated with the design and monitoring of the teaching, is characterized by the organization of the times and topics of planning, the guide to the teaching planning process, the provision of curriculum guidelines and systematic monitoring to evaluate the curriculum completion process.

The research also recognizes the need for differentiated indicators for the specific work of nursery educators in charge of Children's Gardens, aimed at the attention of the country's most vulnerable population.

Key words: Curriculum Management, Curriculum Development, Teaching Design, Teaching Monitoring.

Introducción

La presente investigación surge de la necesidad de definir responsabilidades y tareas que asume la directora de educación Inicial, en el área de gestión curricular. Según el Ministerio de Educación la gestión curricular se refiere a los procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, los docentes, equipo técnico pedagógico y del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa.

Esta investigación pretende aportar algunos antecedentes de la labor de las directoras de Jardines Infantiles dependientes de la Fundación Integra, a través de: la caracterización de los procesos de concreción curricular, los procesos de diseño y monitoreo de la enseñanza, con el fin de profundizar en el ámbito de la gestión curricular.

El estudio se organiza en cinco capítulos, el primero: aborda el planteamiento del problema, justificación, objetivos, preguntas de investigación y supuestos. En el segundo capítulo se aborda el Marco Teórico que considera: descripciones del contexto nacional, conceptos de gestión curricular y los niveles de concreción, labores directivas, definiciones de diseño y monitoreo curricular, contexto de la investigación de la Fundación Integra.

El tercer capítulo aborda el Marco Metodológico: tipo de investigación, tipo de estudio, definiciones operacionales, sujetos participantes, instrumento, validación de las preguntas de investigación, fases de la entrevista, preguntas de la entrevista, y el plan de análisis para la misma.

El cuarto capítulo aborda el análisis de los datos que se desarrolla desde las categorías y subcategorías, relacionadas a los objetivos, El quinto capítulo se aborda las conclusiones del estudio, las proyecciones y sugerencias.

La Bibliografía se desarrolla usando la norma APA 6ta edición. Se incluyen anexos que evidencian el trabajo desarrollado.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL
PROBLEMA

1.- Planteamiento del Problema

La educación en Chile ha tenido cambios significativos que apuntan a construir un sistema educacional inclusivo que trata de promover una educación de calidad, mediante cambios estructurales en la política nacional docente y en la Educación Pública, Inclusión Educativa (Mineduc, 2015). Aseguramiento de la Calidad de la Educación (Mineduc, 2011), el Nuevo Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015).

Específicamente en el nivel de Educación Parvularia, el año 2013 se promulga la ley que establece kínder como obligatorio y garantiza el acceso universal a partir del nivel medio menor. En el año 2015 se crea a través de la Ley 20.835 la subsecretaría de educación parvularia y la intendencia de educación parvularia. (Mineduc, 2015). El año 2018 se dictan las Nuevas Bases Curriculares y como un nuevo hito para el nivel la promulgación del Marco para la Buena Enseñanza. (Mineduc, 2018).

Los cambios impulsados implican en su operacionalización, poner en práctica la capacidad de gestión de los establecimientos educativos, haciendo frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad. "La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan" (Casassus, 2000, p. 6). Así una "buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados" (TALIS, 2009; Bolívar, 2010; Uribe y Celis, 2012. Citado en Mineduc, 2015, p. 9).

El ámbito de Gestión Curricular (Mineduc, 2013), el modelo de calidad involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Se comprende como parte del marco de la gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar.

La Gestión Curricular define las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del Establecimiento. (Mineduc, 2005). Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Dentro de los procesos de gestión curricular, un área de particular relevancia es la que implica a la concreción curricular. En el caso del nivel en estudio, los referentes curriculares han sido actualizados recientemente y constituyen una de las políticas públicas de mayor trascendencia para la primera infancia. Estas políticas definen una expectativa formativa que resguarda una plataforma curricular común, cautelando los principios de equidad e inclusión.

En cuanto a los espacios de concreción curricular se reconocen tres niveles de gestión y de toma de decisiones para su implementación; el Primer Nivel de Concreción corresponde al: Currículo Nacional Oficial, esto es, las bases curriculares que se caracterizan ser un referente amplio y flexible que admite diversas formas de implementación. (Mineduc, 2018)

El segundo nivel de concreción se asocia a la labor desempeñada por la dirección del establecimiento educativo en la implementación del currículum, esta etapa de desarrollo debiese caracterizarse por la coordinación entre el director y el equipo educativo (Mineduc, 2016) y particularmente considera la definición de los criterios técnicos y pedagógicos de la institución.

La gestión pedagógica del Currículum para el tercer nivel de concreción implica la implementación en aula de las propuestas curriculares a través del diseño de programas o proyectos que mantengan, resguarden y fortalezcan los principios de identidad que representan al nivel educativo, acorde a los lineamientos establecidos previamente.

Los procesos de cambio que han ocurrido en el sistema educativo incluyendo la educación Inicial, han llevado a que las instituciones que atienden a la primera infancia se replanteen su trabajo y promuevan ajustes y lineamientos a seguir para

realizar un proceso de gestión acorde a las necesidades educativas y dar respuesta a la educación de calidad que lleve a los estudiantes a alcanzar los aprendizajes que señala el currículo nacional, contextualizados en el medio local. Una de estas instituciones es Fundación Integra, para quien los actores directivos en el espacio educativo deben ocuparse tanto del curriculum y los resultados de aprendizaje, como de la toma de decisiones y la resolución de conflictos propios del trabajo con personas y en particular con niños, niñas y sus familias de origen. (Integra, 2005). El sistema de gestión de Fundación Integra opera sobre la base del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y es desarrollado por la comunidad de cada Jardín o Sala Cuna, a través este se establecen un compromiso con la gestión de calidad orientada a asegurar el bienestar de los niños, niñas y educadoras, experiencias positivas y aprendizajes significativos. El proyecto curricular y la propuesta de gestión constituyen los elementos centrales a través de los cuales se implementan las acciones formales del proceso de aseguramiento de la calidad y es, por lo tanto, donde se releva la noción de calidad y donde se ponen en práctica los estándares; lo que se complementa con el instrumento de evaluación externa, Seguimiento del Sistema Gestión. (Integra, 2019)

Fundación Integra ha adscrito al Liderazgo Educativo sustentada en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, también a modelos emergentes del Liderazgo Educativo aplicados al contexto escolar como el Liderazgo Pedagógico, esto es cuando un equipo directivo logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, citado en Bolívar, 2010).

Liderazgo Distribuido Según Harris (2012) citado por Integra (2017): se constituye en una forma de liderazgo en la que los educadores desarrollan conocimiento y capacidades a través de su trabajo en conjunto.

También el Liderazgo Appreciative el cuál se refiere a "la búsqueda co- evolutiva para la mejora de las personas, sus organizaciones, y el mundo que les rodea" (Orr y Cleveland, 2015, p.236. citado por Integra, 2017). Considera además que la dirección pedagógica se está constituyendo en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y una prioridad de las agendas de las políticas

educativas. El “efecto-director” Se convierte en un efecto indirecto en los resultados pedagógicos ya que, aun cuando no trabaja directamente en el aula, contribuye con su acción en las condiciones del trabajo docente: los equipos directivos facilitan la creación de un ambiente y de unas condiciones de trabajo que favorezcan un buen trabajo en las aulas. (Integra, 2017).

Los estudios de Barber y Mourshed (2007) y Pont, Nusche y Moorman (2008) citado en Bolívar, (2010), establecen que: el Liderazgo Pedagógico del equipo directivo, junto con la acción del profesorado, sería el segundo factor interno de la institución escolar más relevante para explicar los logros de aprendizaje: desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares.

Desde los referentes anteriores y reconociendo la importancia del rol directivo para llevar a cabo la gestión curricular se plantea como interrogante de investigación:

¿Cómo se caracterizan los procesos de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de la Fundación Integra?

Como supuesto se plantea que este proceso de concreción curricular se caracterizará por el liderazgo pedagógico de las directoras, expresado en la interacción con las educadoras, observación de clases, apoyo en la selección e implementación de recursos metodológicos, análisis de resultados y reuniones de planificación y seguimiento, (Slater, Silva, Antúnez, 2014).

Entendiendo que los procesos de concreción curricular se expresan a través del diseño y monitoreo del curriculum, es posible reconocer que en el mencionado nivel el diseño de un proyecto curricular se reconoce como el instrumento del que disponen educadoras y equipo técnico, según Zabala & Aranega (2013):

Para concretar el conjunto de decisiones en relación con los componentes curriculares, decisiones que deben tomar colectivamente y que se explicitan con el objetivo de definir los medios y las características de intervención

pedagógica del centro en torno a etapas educativas. (Zabala & Aranega, 2003, p.57. Citado por Carrasco, 2013).

Se propone como pregunta de investigación: **¿Cuáles son las particularidades de los procesos de diseño para la concreción curricular que intencionan las Directoras de los Jardines Infantiles Integra?**

Como supuesto se espera que los procesos de diseño para la concreción curricular intencionados considerarán un trabajo colaborativo con las educadoras para la determinación de lineamientos pedagógicos comunes, “centrado en una organización efectiva en el uso del tiempo y la existencia de espacios institucionales para el desarrollo de la preparación de la enseñanza, condiciones adecuadas para su implementación en aula y evaluación sistemática de logros.” (Panorama de la gestión escolar 2014-2015, p. 117).

En relación con el monitoreo como parte de los procesos de concreción curricular para examinar la implementación del currículo y verificar su ejecución y la toma de decisiones curriculares y pedagógicas. (Rodríguez; Molina, 2011) se plantea como pregunta de investigación **¿Cuáles son las particularidades de los procesos de monitoreo para la concreción curricular que desarrollan las Directoras de los Jardines Infantiles Integra?**

Como supuesto se espera que las directoras implementen frecuentes visitas al aula para observar el desempeño docente y retroalimentarán acorde a lo observado en cada caso y generarán y acompañarán los ajustes necesarios. (Ulloa, J., Gajardo, J. 2016).

La investigación planteada se justifica en la necesidad de caracterizar el rol de las directoras de Jardines Infantiles, ya que la definición del perfil, responsabilidades y tareas que debe asumir un director o directora de educación inicial, constituye un campo aún con mucho que explorar, porque las definiciones actualmente disponibles resultan insuficientes o poco pertinentes para contextos como los de países iberoamericanos, donde la investigación sobre el tema está recién comenzando. (Mineduc, 2018).

A lo anterior se suma que no existe un marco nacional de actuación específica para directores en Educación Parvularia. En este sentido la investigación pretende aportar algunos antecedentes que contribuyan profundizar en la temática. Se responde así al criterio de conveniencia planteado por Hernández (2010), ya que se busca conocer y definir la actuación específica del trabajo que realizan las directoras en el proceso de concreción curricular, describiendo el proceso de diseño y monitoreo, realizados en algunos Jardines Infantiles pertenecientes a la Fundación Integra.

1.1 Objetivos

Los fundamentos anteriores permiten proponer los siguientes objetivos de investigación:

A.- Objetivo General

Caracterizar los proceso de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de la Fundación Integra.

B.- Objetivo Específicos:

Identificar las particularidades de los procesos de diseño para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra.

Identificar las particularidades de los procesos de monitoreo para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines de Fundación Integra.

A manera de síntesis se presenta la relación entre preguntas, objetivos y supuestos de investigación.

Objetivos	Preguntas	Supuestos
General: Caracterizar los procesos de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de la Fundación Integra.	¿Cómo se caracterizan los procesos de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de Fundación Integra?	El proceso de concreción curricular se caracterizará por el liderazgo pedagógico de las directoras, expresado en la interacción con las educadoras, observación de clases, apoyo en la selección e implementación de recursos metodológicos, análisis de resultados y reuniones de planificación y seguimiento. (Slater, Silva, Antúnez, 2014).
Específico 1 Identificar las particularidades de los procesos de diseño para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra.	¿Cuáles son las particularidades de los procesos de diseño para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra?	Los procesos de diseño para la concreción curricular intencionados considerarán un trabajo colaborativo con las educadoras para la determinación de lineamientos pedagógicos comunes, “centrado en una organización efectiva en el uso del tiempo y la existencia de espacios institucionales para la preparación de la enseñanza, condiciones adecuadas para su implementación y evaluación sistemática de

		logros". (Panorama de la gestión escolar 2014-2015, pág. 117).
Específico 2 Identificar las particularidades de los procesos de monitoreo para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines de Fundación Integra.	¿Cuáles son las particularidades de los procesos de monitoreo para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra?	Las directoras implementarán frecuentes visitas al aula para observar el desempeño docente, retroalimentarán y generarán los ajustes necesarios. Ulloa, J., Gajardo, J. (2016).

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.- Marco Teórico

2.1.- Conceptos Básicos

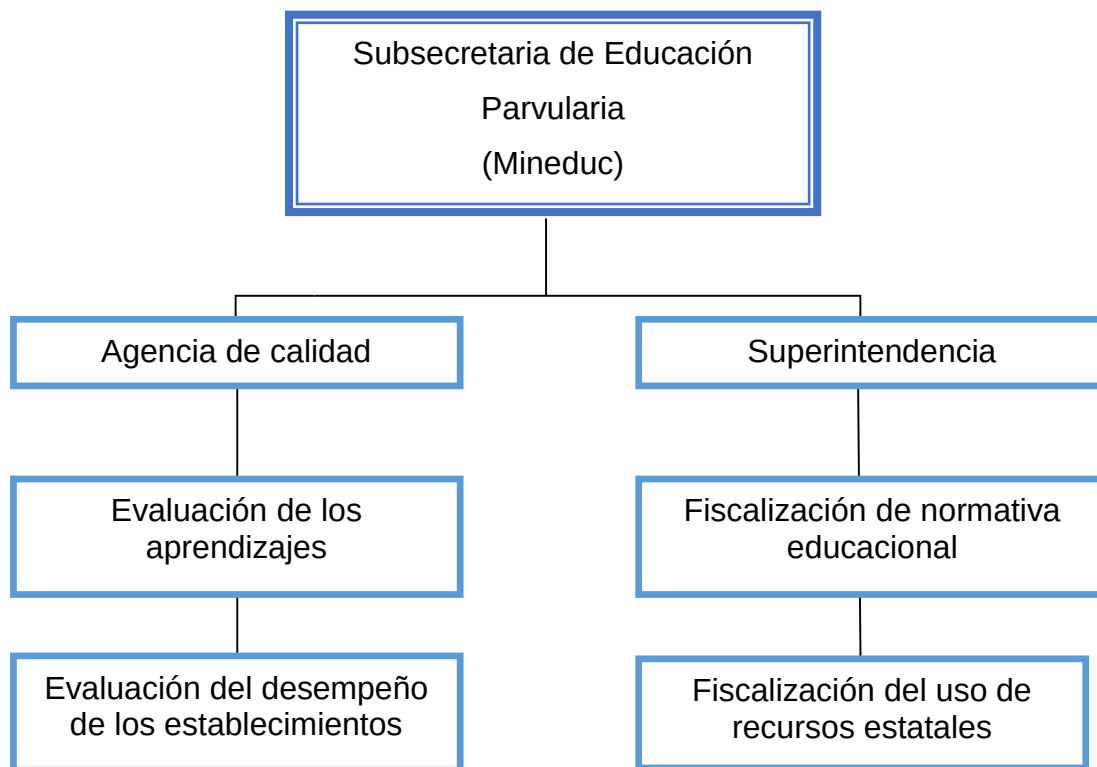
A.- Contexto de la Educación Parvularia en Chile

El nivel de Educación Parvularia constituye el primero del sistema educacional chileno, la Ley General de Educación, (Mineduc, 2018). lo define como el nivel educativo que atiende integralmente a los niños y niñas desde su nacimiento hasta el ingreso a la Educación Básica. (Particularidades de la Educación Parvularia, Astorga, 2017).

La Educación Parvularia en Chile es impartida por instituciones privadas y públicas. En este último ámbito se encuentran tres instituciones: la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), la Fundación Nacional para el Desarrollo Integral del Menor (Integra) y el Ministerio de Educación (Mineduc). (Mineduc, 2019).

Actualmente el Ministerio de Educación, a través de la Subsecretaría de Educación Parvularia, es el encargado de diseñar y definir la política integral que fortalezca el primer nivel educativo con estructuras y marcos regulatorios efectivos y una institucionalidad que facilite el derecho a una educación de calidad en las Salas Cunas, Jardines Infantiles y Escuelas. (Mineduc, 2015).

Esquemáticamente la orgánica puede representarse como sigue:



Esquema 1. Subsecretaría y Funciones

Elaboración Propia, año 2020

B.- Curriculum Nacional

Para el Ministerio de Educación de Chile el currículum se visualiza como una selección de saberes propios de la cultura, en la que intervienen diversos actores con distintos espacios de poder e incidencia. Posee un orden y organización que le da estructura. Del mismo modo, su concreción o despliegue es posible de ser gestionado en tres niveles: macro (Estado), meso (Escuela), micro (Aula). (Mineduc, 2016).

El Currículum Nacional, definido por el Estado, es una base que prescribe los objetivos que las y los estudiantes deben lograr en cada curso y nivel. El establecimiento, a partir de un proceso de gestión curricular, puede complementar y profundizar estos objetivos atendiendo a sus necesidades y a las características del contexto y de su Proyecto Educativo.

C.- Concepto de Gestión

La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. (Casassus, 2000).

La gestión educativa se comprende como una disciplina, un proceso y una estrategia, que interviene en el sistema educativo, a través de las acciones administrativas y de liderazgo en el ámbito escolar, para mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional.

2.2.- Gestión Curricular

La gestión del currículum es un eje central en el quehacer de los equipos cuyo objetivo último es el aprendizaje, como lo menciona el Ministerio de Educación (2005).

Su tarea es promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum. (Mineduc, 2005, párr.1).

Prácticas que desarrolla el Director y equipo técnico-pedagógico y los docentes, para “coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje” (Mineduc, 2014).

La gestión curricular se refiere a:

Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje. Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa. (Mineduc, 2014, p. 71).

Una buena gestión implica planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados; Los directivos escolares que han logrado un destacado liderazgo en lo pedagógico, en general han desarrollado una buena gestión en lo administrativo, ratificando la complementariedad de ambos aspectos (TALIS, 2009; Bolívar, 2010; Uribe y Celis, 2012).

En Educación Parvularia los procesos de enseñanza tienen como base las interacciones que promuevan aprendizajes significativos en los párvulos, para los equipos pedagógicos significa integrar y potenciar los aprendizajes de los distintos

ámbitos del currículum y reconocer las relaciones de interdependencia y complementariedad que existen entre ellos. “Supone utilizar diversos recursos en la preparación e implementación curricular y en la evaluación educativa, gestionando, seleccionando o elaborando aquellos más apropiados para favorecer la globalidad de las oportunidades educativas y la pertinencia de las interacciones pedagógicas.” (Mineduc, 2018, p. 28)

Para esta investigación se entiende por gestión curricular la práctica que desarrolla el director, a través de un liderazgo pedagógico, para coordinar, planificar, monitorea y evaluar los procesos de enseñanza aprendizaje, en conjunto con el equipo y lograr asegurar la cobertura curricular, a través de un proceso reflexivo de retroalimentación, realizar los ajustes necesarios para favorecer los aprendizajes de los niños y niñas.

A.- Funciones directivas en el ámbito de la Gestión Curricular

A partir de los estándares indicativos de desempeño (Mineduc, 2017), espera que la directora realice una labor que permite asegurar la implementación curricular mediante la realización de tareas de programación, apoyo y seguimiento del proceso educativo.

Entre estas tareas están:

- Coordinar la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio;
- Acordar con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum
- apoyar a los docentes mediante la observación de actividades pedagógicas con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje;
- Coordinar un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje;
- Monitoreo permanentemente de la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje;
- Promover entre los equipos educativos el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo escolar recoge los avances y experiencias en materia de gestión desarrolladas por líderes efectivos en Chile, este instrumento pretende orientar en materia de desarrollo profesional directivo, es una guía para desarrollar un amplio concepto de liderazgo, define las prácticas y competencias, conocimientos y principios profesionales fundamentales para el desarrollo del liderazgo escolar. Este marco permite además orientar la auto reflexión, auto evaluación y desarrollo profesional de los directivos, promueve un lenguaje común sobre temas de liderazgo escolar. (Mineduc, 2015)

El mencionado documento en conjunto con el Marco de la Buena Enseñanza orientan en una misma dirección, en el sentido de entregar “un marco de referencia y describir prácticas concretas para un buen ejercicio, tanto de la gestión de los equipos directivos como de los docentes en los establecimientos escolares” (Mineduc, 2016, p.17-18).

Según la investigación realizada por Mineduc (2018).

Es posible señalar que los líderes educativos de la primera infancia se caracterizan por un liderazgo efectivo de los centros educativos, compartir muchos de los conceptos, conocimientos y prácticas del liderazgo escolar, pero también, que presenta múltiples particularidades, sobre todo en el trabajo que se realiza con las familias, entre las prácticas comunes están:

- La importancia de construir e implementar una visión compartida del establecimiento que oriente el trabajo, la toma de decisiones y motive a todos los actores.
- Un liderazgo pedagógico que guíe y apoye las prácticas de las educadoras y técnicos, la implementación del proyecto educativo y curricular, los procesos de mejora institucional, y el desarrollo y aprendizajes esperados de los niños y niñas. (Mineduc,2018, p.19).

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo escolar sirve de guía para la gestión de los directivos de los Jardines Infantiles, Si bien no incorpora las distinciones

conceptuales de gestión pedagógica o gestión curricular, desde un enfoque de prácticas, plantea en la dimensión Liderando el Proceso de Enseñanza, una serie de prácticas convergentes con las señaladas en la sub-dimensión de gestión curricular de los Estándares Indicativos. Planteando que los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje (Mineduc, 2015) en sus escuela como expresión de un “alto” liderazgo pedagógico. En este sentido, se relevan prácticas directivas como asegurar la calidad de la implementación curricular; monitorear y asegurar el alineamiento entre el currículum nacional, los planes y programas de estudio, y las prácticas de enseñanza; monitorear la implementación integral del currículum y evaluar sistemáticamente a todos sus docentes.

Se aprecia que existe una visión convergente acerca de la gestión curricular en los establecimientos educacionales. Asegurar coherencia entre el currículum establecido y las prácticas de enseñanza y evaluación implementadas en la sala; monitorear este proceso y apoyar a los docentes; monitorear el logro de los aprendizajes de los estudiantes y relevar buenas prácticas y aprendizajes para la mejora educativa del establecimiento, constituyen los elementos centrales de la gestión que deben realizar directivos y equipo técnico pedagógico. (Ulloa, Nail, Castro y Muñoz, 2012; Weinstein y Muñoz, 2012).

Como se viene mencionando las políticas educativas en relación del rol del director, exigen nuevos estándares de desempeño, que se orientan a perfilarlo como un líder pedagógico que sea capaz de gestionar el curriculum; requiriendo que el director resignifique el curriculum, desde la perspectiva de la gestión. Se espera que el sujeto director haya otorgado nuevos significados a la estructura de la gestión curricular en el espacio educativo en el que está. El desafío actual es aprender a gestionar su propio conocimiento para transformarse en organizaciones que mejoren continuamente sus procesos y resultados.

Este nuevo reto ha establecido que los directivos y docentes deban desarrollar competencias para gestionar la organización educativa en función de mejorar los aprendizajes del establecimiento a su cargo, específicamente competencias que aluden a gestionar de mejor manera el curriculum de las escuelas.

2.3.- Niveles de Concreción curricular

Para comprender la gestión del curriculum se explicará cómo y cuáles son los distintos niveles de concreción que tiene el curriculum, desde un plano de diseño hasta el plano operativo. Entendiendo como las fases de cómo se va concretando el curriculum, “estableciendo una secuencia vertical desde la cultura social, recogida en los diseños curriculares base y la cultura institucional recogida en los Proyectos Educativos Institucionales hasta los diseños curriculares de aula”. (Román & Diez, 2000, p.2).

A.- El Primer nivel de concreción curricular:

Currículo Nacional Oficial, corresponden a las determinaciones del Ministerio de Educación en relación a qué se enseñará y evaluará, bloques de contenido y las orientaciones didácticas sobre cómo enseñar. En educación parvularia, se cuenta con las bases curriculares que se caracterizan por:

Ser un referente amplio y flexible que admite diversas formas de implementación; estos objetivos pueden ser complementados y especificados de acuerdo a las necesidades de aprendizaje de las niñas y los niños y, a las características de los proyectos educativos. (Bases Curriculares de la Educación Parvularia, 2018, p.40).

B.- El Segundo nivel de concreción curricular:

Son las adecuaciones que se realizan a los bloques de contenidos por ciclos o nivel, los objetivos generales de aprendizajes y específicos de cada nivel y las opciones metodológicas que dan fundamento a la intervención educativa, que realiza el equipo de profesores. En cuanto a la cobertura o el trabajo curricular implica hacerse cargo de la realidad y las necesidades de los estudiantes, para que avancen hacia el logro de los objetivos de aprendizaje, para su desarrollo integral (Mineduc, 2016). Se espera que la dirección del establecimiento educativo logre un rol central en la implementación del curriculum, coordinando al equipo educativo.

En este proceso de concreción curricular se distingue el liderazgo pedagógico de los directores, donde él interactúa con los profesores analizando los resultados de

los exámenes, observando las clases, planificando el currículum y favoreciendo su desarrollo profesional. (Slater, Silva, Antúnez, 2014). En su rol de conductor educacional, debe conocer el Marco Curricular Nacional y el Marco para la Buena Enseñanza, comprender sus contenidos y adoptar decisiones de gestión para asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.

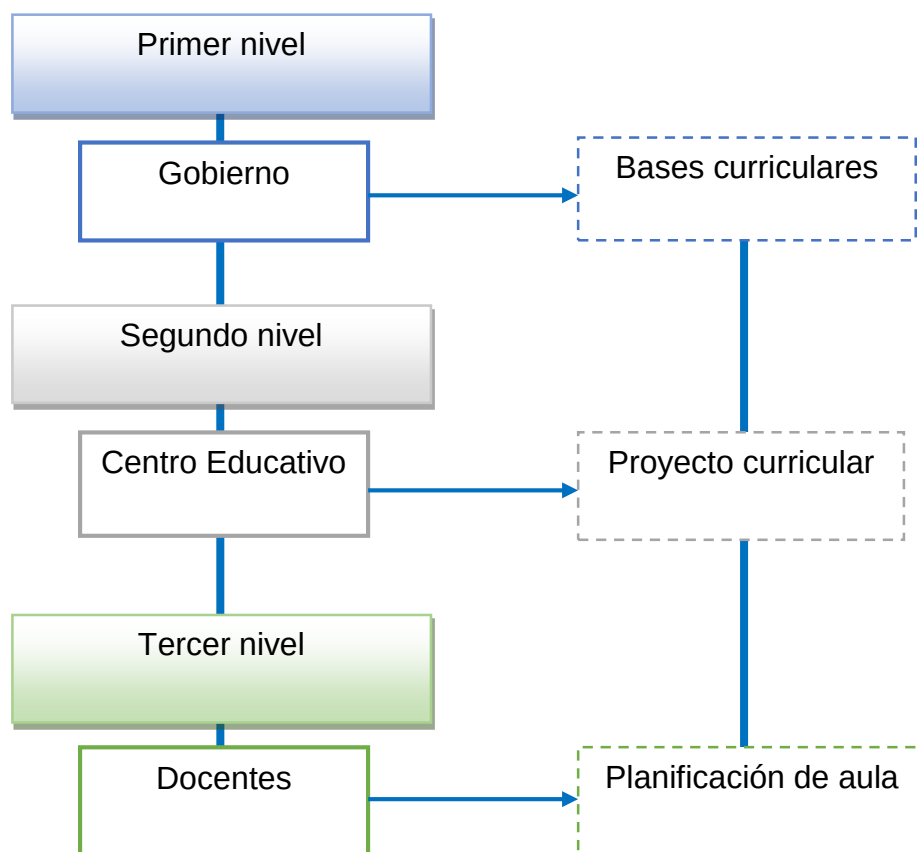
C.- El Tercer nivel de concreción curricular:

Son los objetivos, contenidos y las acciones educativas que tienen relación con los alumnos en el aula o un grupo de ellos. “Se concretan los bloques de contenidos en unidades didácticas. Se plantean las estrategias de enseñanza, aprendizaje y evaluación que se realizan diariamente. Los responsables del diseño de este tercer nivel son los profesores de aula.” (Zabala & Aranega, 2003, p. 55-56).

Parte del tercer nivel de concreción curricular son las adecuaciones curriculares, forman parte de las tareas de gestión curricular del establecimiento y se utilizan para enriquecer las experiencias de aprendizaje, responder a las diferencias individuales de todos los estudiantes dentro del aula y participación del currículum en igualdad de condiciones que sus compañeros.

El Decreto N°83, propone a los equipos directivos y docentes, liderar procesos de trabajo colaborativo para el desarrollo de una gestión curricular basada en el Principio de Diseño Universal con sus equipos docentes, multiprofesionales y la familia, capaz de diversificar la respuesta educativa considerando desde su inicio (en la planificación) variedad de propuestas para abordar los objetivos de aprendizaje del currículum, variadas situaciones de aprendizaje, materiales educativos y procedimientos de evaluación; posibilitando distintas vías o caminos alternativos para la trayectoria educativa y para asegurar que todos los estudiantes puedan alcanzar, de acuerdo a sus necesidades y posibilidades, los objetivos esenciales y básicos de aprendizaje establecidos en el currículum escolar. (Mineduc, 2017)

Niveles de Concreción Curricular



Esquema 2. Niveles de Concreción Curricular
Elaboración Propia, año 2020

D.- Labor directiva en la concreción curricular

Concreción curricular es el proceso de adecuación del curriculum ministerial al contexto sociocultural, se distingue por prácticas de coordinación y liderazgo, en el cual 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, 2014).

Según el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo escolar en la dimensión de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de la calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del Currículo.

Como primer criterio señala que: El director conozca el marco curricular nacional, de manera que pueda guiar junto con su equipo las definiciones de metas de aprendizajes adecuadas para ser implementadas en cada nivel, considerando la adaptación hasta la realidad educativa y lo que sucede en la sala de clases (Zabala, 2000, citado por Carrasco A, 2013).

En este sentido la adecuación del curriculum parte por realizar una contextualización que considere las características del contexto, la institución, el Proyecto Educativo de las escuelas, los Proyectos Curriculares, las características de los estudiantes y la comunidad escolar, los estilos de aprendizaje, el medio donde se sitúa el establecimiento educativo, el entorno, que permiten un mayor grado de coherencia entre la prescripción curricular y las necesidades educativas diagnosticadas.

Como lo plantea el Ministerio de Educación en las orientaciones para la gestión e implementación del currículum de la educación “es importante tener un diagnóstico que permita recabar y visualizar información cualitativa y cuantitativa del contexto, que sirva como insumo para contextualizar y robustecer el currículum prescrito.” (Mineduc, 2016, p.15).

2.4.- Diseño curricular

Por diseño curricular se entiende como un proceso significativo para generar un orden de la experiencia de formación; corresponde a un proceso de construcción que debe trascender las dinámicas de imposición, para asegurar pertinencia desde las características de cada contexto específico. De este modo:

Antes de diseñar un currículo deben ser identificados los antecedentes del mismo y ellos pueden estar delimitados desde un nivel macro hasta un nivel micro. Cada currículo debe estar estructurado en objetivos que se desprenden directamente de la lectura del contexto para el cual se dirige la experiencia de formación. Estos objetivos pueden ser de dos niveles, donde el más general es el curricular y el más específico es el educativo. (Perilla, 2018, p. 32).

La contextualización es una parte importante para el diseño curricular basado en la escuela, demanda que previamente a su planificación se aborden algunas tareas como: diagnóstico de problemas y necesidades. Consiste en el estudio del marco teórico, es decir, las posiciones y tendencias existentes en los referentes filosóficos, sociológicos, epistemológicos, psicológicos, pedagógicos y didácticos, que influyen en los fundamentos de la posible concepción curricular, sobre las cuales se va a diseñar el currículo.

Es un momento de estudio y preparación del diseñador en el plano teórico para poder enfrentar la práctica educativa. La tarea permite realizar una exploración de la realidad para determinar el contexto y situación existente en las diferentes fuentes curriculares. Considera:

- La identificación de las necesidades de los estudiantes y la comunidad,
- Recursos físicos, materiales y humanos disponibles para formular metas y planes estratégicos.
- Formulación de objetivos que describen la selección de contenidos vinculados con el curriculum oficial,
- Describe metas alcanzables, observables y mensurables.

- Organización de contenidos desde los más simple a lo más complejo,
- Selección y organización de experiencias para el aprendizaje.
- La evaluación, elección de instrumentos acordes a los objetivos del programa, para averiguar en qué punto se lograron las metas y resultados.

El diseño curricular permite organizar el proceso de enseñanza y aprendizaje en la institución educativa; para tal efecto, hace una adecuada articulación de los componentes del proyecto educativo Institucional para llegar a definir los aspectos concernientes al componente pedagógico. (Luna & López, 2012).

Ordenar el currículo presupone, una organización de los contenidos, es decir lo que se enseña y lo que se aprende, repartir los tiempos para la enseñanza y el aprendizaje, clasificar los contenidos: los que deben estar en él y los llamados contenidos externos. Se demarcan las líneas de acción de las áreas o asignaturas, lo cual se constituye en punto de referencia para hacer parte del currículo y cómo se llevará a cabo su puesta en marcha. Todo lo anterior, serán los elementos que determinen el éxito o el fracaso, lo bueno y lo malo que es la Escuela, quienes cumplen y quienes no lo hacen (Gimeno Sacristán, 2013, citado por Mineduc, 2017). El diseño curricular puede entenderse como una dimensión del curriculum que revela la metodología, las acciones y el resultado del diagnóstico, modelación, estructuración, y organización de los proyectos curriculares. Prescribe una concepción educativa determinada que al ejecutarse pretende solucionar problemas y satisfacer necesidades y en su evaluación posibilita el perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje. (Fernández A, 2019).

A.- Diseño curricular en los centros educativos y la labor directiva

Los centros educativos generan sus Proyectos de Centro.

Estableciendo una visión y un foco de la enseñanza en función del contexto real de la comunidad y en uso de su margen de autonomía en las decisiones sobre cómo enseñar y las prioridades jerárquicas sobre los contenidos y su interrelación. Idealmente sobre la base de un consenso, estos proyectos definen en comunidad educativa los criterios orientadores que serán expresados por los docentes en su programación de aula. (UNESCO-OIE, 2013, p. 87).

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo escolar menciona que el director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula. En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalados. (Mineduc, 2015).

Al director le corresponde asegurar el cumplimiento del currículum prescrito o declarado, a través de la definición de metas de aprendizaje por niveles y por cursos, difundiendo y asegurando que estas sean conocidas por todos los profesores. El director además debe asegurar un tiempo adecuado para cada una de las metas, por lo que es necesario planificar, retroalimentar y mantener una supervisión focalizada que genere compromisos de cumplimiento y logro. (Volante 2015).

El trabajo directivo en esta etapa se distingue por ser colaborativo con el equipo, para lograr lineamientos pedagógicos comunes, en la implementación del currículum, transmitiendo a su vez a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos, se espera además que pueda asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de la preparación de la enseñanza, condiciones adecuadas para su implementación en aula y evaluación sistemática de logros.

A.1 Desarrollo curricular y la labor directiva

El desarrollo curricular hace referencia a la puesta en práctica del proyecto curricular, ajustando progresivamente el curriculum formal al real. (Casarini 1999). En esta etapa se implementa lo diseñado, considerando los principios curriculares, las características del contexto, los estudiantes y la situación educativa, al fin de procurar una coherencia con los propósitos educativos que se espera lograr. En este proceso el director promueve que los profesores incorporen a sus prácticas los lineamientos y sentidos de los instrumentos curriculares.

Este proceso comienza con un análisis comprensivo del currículum, que permita establecer la mirada integral de las propuestas curriculares desde la escuela, tanto en su progresión como en su relación con otras asignaturas o formaciones y con los Objetivos Generales. El análisis del currículum, sus instrumentos y componentes, realizado por los actores e instituciones educativas, permite realizar adaptaciones, adecuaciones y contextualizaciones fundamentadas sobre la base de una práctica consciente, intencionada y coherente haciendo uso de los espacios de flexibilidad que otorga el currículum.

Como se menciona anteriormente es necesario que los directivos y los equipos aseguren la coherencia y calidad de la enseñanza, según el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo escolar.

Para garantizar logros de aprendizaje, el director y equipo directivo deben motivar a los actores del proceso educativo y asegurar difusión, conocimiento colectivo y replica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, deben promover una evaluación sistemática de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que el director y demás docentes directivos transmitan a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos. (Mineduc, 2015, p.11).

Una vez que el director y el equipo directivo logran articular y organizar a los docentes en estrategias efectivas de desarrollo curricular, estas deben ser retroalimentadas constantemente, y para esto es necesario evaluar cada una de las

prácticas docentes que se aplican en el aula y que están en función del desarrollo del currículum, para esto el director y el equipo directivo deben crear y aplicar métodos y técnicas de evaluación que ayuden a develar las prácticas de aula en coherencia a los planes y programas de estudio en cada uno de sus niveles (Bustamante M. 2015).

B.- Evaluación curricular y la labor directiva

La Evaluación curricular es una dimensión que forma parte de todos los momentos del diseño y desarrollo curricular, constituye un proceso mediante el cual se corrobora o se comprueba la validez del diseño en su conjunto, mediante el cual se determina en qué medida su proyección, implementación práctica y resultados satisfacen las demandas que la sociedad plantea a las instituciones educativas.

La evaluación del currículo es un aspecto importante y necesario en cualquier sistema educativo, proporciona las bases para las tomas de decisiones en política curricular, para el intercambio sobre los continuos ajustes curriculares y los procesos de su implementación.

El fin último de la evaluación del currículo es asegurar que es eficaz en la promoción de la mejora de la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, la evaluación de los alumnos destaca la evaluación del aprendizaje de los mismos. La evaluación del aprendizaje de los alumnos siempre ha tenido una gran influencia en cómo y qué enseñan los docentes y es, en consecuencia, una importante fuente de retroalimentación para conocer si la implementación del contenido curricular resulta apropiada. (UNESCO-OIE, 2009, párr.10).

El director monitorea la implementación integral del currículum, las planificaciones de clases, las evaluaciones y los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos a través de diversos mecanismos de manera de gestionar el mejoramiento guiado por información de múltiples fuentes, toman decisiones basados en evidencia y ajustan las estrategias de enseñanza y la gestión

pedagógica de manera continua y oportuna. Evalúan sistemáticamente a todos sus docentes mediante procesos de observación de aula y retroalimentación formativa, entregando de esa manera apoyo y acompañamiento pertinente a cada docente para el mejoramiento continuo de sus prácticas pedagógicas. Además, identifican las fortalezas (Mineduc, 2015)

La evaluación curricular formativa: tiene una importante función reguladora ya que estudia aspectos curriculares que no están funcionando bien y propone alternativas de solución para su mejoramiento.

La evaluación curricular sumativa permite la toma de decisiones respecto al currículum, cancelarlo, mejorarlo o rediseñarlo.

C.- Monitoreo y la labor directiva

La teoría de la planificación del desarrollo define el seguimiento o monitoreo como:

Un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno. Permite analizar el avance y proponer acciones a tomar para lograr los objetivos; identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución (Valle, Rivera, 2008, p.2).

El monitoreo puede entenderse como un conjunto de acciones que procura ayudar a todos los participantes del programa a mejorar la enseñanza y las experiencias de aprendizaje de los estudiantes en un entorno educativo. Una definición de monitoreo curricular centrado en la escuela debería considerar las siguientes ideas:

Se trata de un proceso permanente y de una actividad continua; procura comprender mejor la actividad que se da en el entorno escolar; apunta a mejorar las actividades, los saberes y las habilidades de todos los que participan de la tarea educativa; involucra e invita a reflexionar a todos los

implicados en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje; apunta a que se entregue un currículo enriquecido; y a sentar bases para el desarrollo de la escuela y de su personal. (UNESCO-OIE, 2013, p. 100).

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo escolar (Mineduc, 2015) menciona que: El director debe garantizar que la implementación del currículum se orienta a una enseñanza de calidad. Para ello procura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

Un sistema de seguimiento y monitoreo de los aprendizajes implica el establecimiento de elementos claros y definidos que permitan observar, en concreto, el desarrollo de los objetivos fundamentales, objetivos de aprendizajes y/o Aprendizajes esperados propuestos por el establecimiento educacional; y la manera en que estos son internalizados por los estudiantes.

Una estrategias de monitoreo son las visitas del director al aula, se considera como una de las estrategias más valoradas para monitorear la cobertura curricular y asegurar que los docentes efectivamente estén enseñando lo que tienen que enseñar y de la manera adecuada. Tiene como ventaja para su función pedagógica, documentar sus observaciones para efectuar el seguimiento y la evaluación permanente y para el docente, conocer la opinión de un líder o experto. El registro de la visita al aula permite al docente el acceso permanente al mismo como elemento de consulta, y al director, poseer elementos de juicio para evaluar la tarea docente y también su propia labor. (Elije Educar, 2019).

Para los directores las observaciones en el aula necesita ser considerada desde un punto de vista emocional basado en la confianza profesional entre el observador y el observado (Mathers et al., 2008; Blase & Blase, 2004. Citado por Leiva, M. 2016). Para lograr que esta práctica de liderazgo pedagógico tenga impacto en fortalecer las capacidades docentes. Los líderes eficaces participan en el monitoreo de la calidad de la instrucción escolar, mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes con el fin de apoyarlos mejor.

Examinar la implementación del currículo permite verificar su ejecución adecuada para que los estudiantes alcancen los objetivos de aprendizaje, y tomar las decisiones curriculares y pedagógicas junto al cuerpo docente. De esta forma se espera que la evidencia muestre alguna estrategia para observar las prácticas y luego retroalimentar al personal y lograr ajustes curriculares. Murillo, J. & Román, M. (2010), conceptualizan la retroalimentación como un proceso para desarrollar y mejorar las habilidades estratégicas del aprendiz a través de un proceso de reflexión que identifica las fortalezas y las debilidades en una tarea específica. Por lo tanto, la información, el cambio y la reflexión son ideas comunes en la conceptualización de la retroalimentación.

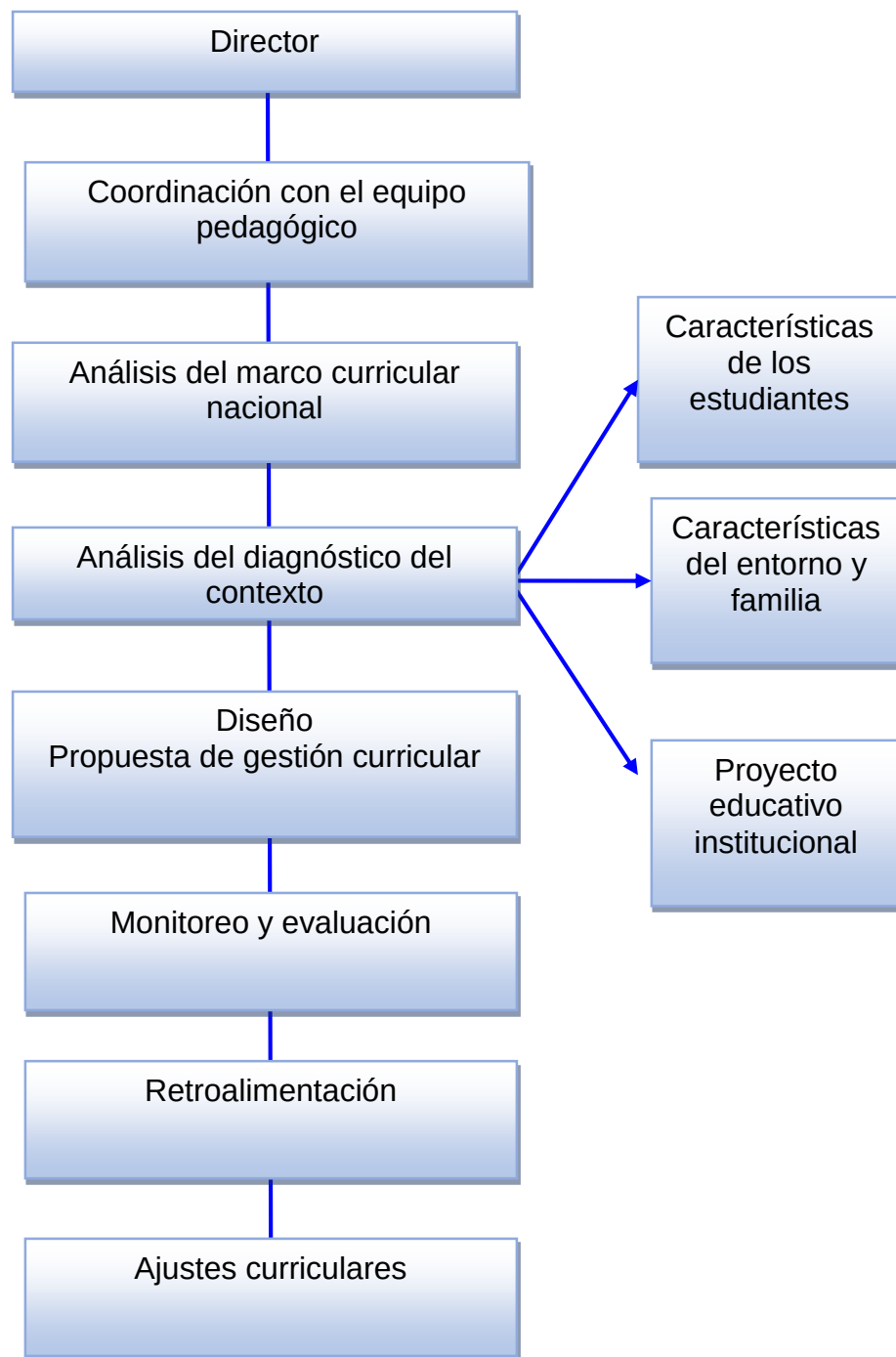
C.1 Labor de los Directores en la Retroalimentación

El director/a, al ampliar la mirada en la observación, enriquecerá el proceso de la retroalimentación, haciéndola más productiva y con la intencionalidad de monitorear aprendizajes. (Müller, 2013. Citado por Leiva, M., Montecinos C. & Aravena F. 2016).

El proceso de retroalimentación proporciona información sobre los conocimientos y habilidades personales para impulsar un proceso sistemático de reflexión sobre lo que los docentes saben y hacen, el contexto de su desempeño y sus consecuencias (Anijovich, 2010; Insuasty & Zambrano, 2011. Citado por Leiva, M. 2016).

Cuando los directores de las escuelas son la fuente de la retroalimentación, el conocimiento que poseen los directores en los ámbitos disciplinar y pedagógico son fundamentales para apoyar el desarrollo profesional de los profesores (Frase, 2005; Robinson, 2010; Tuytens y Devos, 2011. Citado por Leiva, M. 2016).

Labor Directiva en la Concreción Curricular



Esquema 3. Labor directiva para la concreción curricular.

Elaboración Propia, año 2020

2.5.- Fundación Integra

Para el contexto de esta investigación se hace necesario referirse al lugar del estudio, Fundación Integra es una institución de derecho privado sin fines de lucro y depende del departamento de Educación Parvularia, cuenta con una estructura organizacional coherente con las políticas de educación e infancia y la nueva institucionalidad país en materia de Educación Parvularia.

A.- El Referente Curricular

El Referente Curricular de Fundación Integra trabaja en torno a la figura del niño y niña, como protagonista de sus aprendizajes y profundiza en el rol de las educadoras y agentes educativas, como mediadores que facilitan el proceso de aprendizaje, también se considera muy importante la reflexión curricular crítica y formación continua de los equipos educativos, para la mejora de las prácticas pedagógicas, y para ello se dispone de instancias que buscan construir saberes pedagógicos significativos para los equipos educativos, así también se generan nuevos conocimientos, métodos de enseñanza y evaluaciones que permitan alcanzar los aprendizajes esperados de los niñas y niños.

B.- Particularidades del Proyecto Educativo Institucional

El sistema de gestión de Fundación Integra opera sobre la base del Proyecto Educativo Institucional que es utilizando como base el referente curricular de Integra, se desarrolla por la comunidad de cada jardín o sala cuna.

El Proyecto Educativo Institucional se define como:

La declaración de sueños, valores, principios y objetivos de cada comunidad educativa de Fundación Integra, para avanzar a una educación de calidad para los niños y niñas, construida a través de un proceso reflexivo, participativo y permanente de todos sus integrantes y que expresa su identidad. (Integra, 2017, p.13).

El proyecto curricular y la propuesta de gestión constituyen los elementos centrales a través de los cuales se implementan las acciones a realizar para alcanzar la

calidad, a través de ella se llevan a la práctica los elementos formales del proceso de aseguramiento de la calidad y se releva la noción de calidad, se ponen en práctica los estándares.

Los centros educativos reciben retroalimentación cualitativa y cuantitativa por medio de un instrumento de evaluación externa, a cargo de la dirección central de la Fundación Integra llamado “Instrumento de Seguimiento del Sistema Gestión 2014” “El PEI se utiliza para guiar la gestión de los centros educacionales y, al mismo tiempo, para evaluar los avances en relación con las diferentes áreas de trabajo”. (Mineduc, 2017, p. 129-130).

C.- Proyecto Curricular Fundación Integra

El Proyecto Curricular está constituido por un conjunto de decisiones articuladas y compartidas por el equipo educativo, respecto de los contextos para el aprendizaje, dando mayor coherencia e innovación al proceso de enseñanza y aprendizaje en el jardín infantil, con el fin de asegurar la relación entre las declaraciones de la comunidad educativa y la práctica pedagógica. El proyecto curricular permite concretar la propuesta curricular base Referente Curricular institucional a través de intervenciones didácticas adecuadas a un contexto específico, considerando la pertinencia cultural y el sello pedagógico propios del entorno en que se sitúa el Jardín Infantil.

D.- Liderazgo en Fundación Integra

La relación existente entre Liderazgo y Educación, fundación 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 curricular con una identidad particular para el establecimiento, expresada en los PEI.” (Integra, 2014, p.140).

En la Política de Calidad Educativa de Fundación Integra el Liderazgo se asume como un proceso compartido por todos los trabajadores y trabajadoras, focalizado en primera instancia en el logro de la misión institucional. Las directoras en los

Jardines Infantiles se centran en diversos aspectos, entre ellos el currículo, el bienestar y protagonismo de los niños y las niñas, los procesos y resultados de aprendizaje significativo, la toma de decisiones, el trabajo con la familia y la comunidad y la resolución de conflictos propios del trabajo con personas.

En el ámbito de la gestión pedagógica en Fundación Integra se propone que la directora debe liderar la planificación, ejecución y retroalimentación de la gestión pedagógica promoviendo trabajo colaborativo y en el marco del PEI, además de liderar la evaluación de los niños, en la evaluación marco de transparencia, participación y enfoque de derechos.

Fundación Integra ha promovido tres tipos de liderazgo que son facilitados por la Directora con la colaboración de los equipos pedagógicos (educadoras y asistentes de párvulos).

Liderazgo Apreciativo estas habilidades se asocian a la retroalimentación de capacidades, 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.

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).

Liderazgo Pedagógico suponen la comunicación sobre tareas laborales específicas, cuestión que implica el despliegue de habilidades específicas para la gestión de equipos y personas. 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 curricular con una identidad particular para el establecimiento, expresada en los PEI. (Integra, 2014, p.140).

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.-Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

Esta investigación se desarrolla bajo el paradigma de investigación interpretativo, desde una metodología cualitativa, una de las metodologías de investigación que tradicionalmente se han utilizado en las ciencias empíricas, Blasco y Pérez (2007) “señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.” (Blasco y Pérez, 2007, p.25). Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como: las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen situaciones problemáticas y también significados en la vida de los participantes.

La metodología cualitativa se caracteriza por:

- Ser inductiva, presenta un diseño de investigación flexible, con interrogantes vagamente formulados. Incluso, se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto inicialmente, y que ayudan a entender mejor el fenómeno estudiado.
- Tener una perspectiva holística, global del fenómeno estudiado, sin reducir los sujetos a variables.
- Buscar comprender los fenómenos y describirlos.
- Considerar al investigador como instrumento de medida. El investigador puede participar en la investigación, incluso ser el sujeto de la investigación, puesto que se considera la introspección como método científico válido.
- Llevar a cabo estudios intensivos a pequeña escala. analizar pocos sujetos en profundidad. En este sentido, busca la especificidad de la realidad observada.
- No proponerse, generalmente, probar teorías o hipótesis, sino más bien generarlas y que abren futuras líneas de investigación. (Hernández, 2010)

La investigación cualitativa debe ser sistemática y rigurosa, ahondando en la interpretación de los antecedentes, supone un estudio más profundo y detenido de los datos observados, y tiene sus propios medios de conseguir validez por medio de la triangulación donde se comparan los datos desde diferentes puntos de vista, lo cual ayuda además a profundizar en la interpretación de los mismos.

3.2.- Tipo de Estudio:

De los tipos de estudio de la investigación cualitativa, la investigación adopta el tipo de estudio fenomenológico porque apunta al conocimiento de los significados de las percepciones que tienen las directoras de los Jardines Infantiles sobre los procesos de concreción curricular.

En el estudio se pretende elaborar interpretaciones de la experiencia estudiada con base en lo que los participantes expresan (Hernández, 2014). En este caso describir y entender los fenómenos de los significados que asignan las directoras a su trabajo de gestión en el área de planificación y aplicación del curriculum en los Jardines Infantiles, a través de las opiniones y expresadas en una entrevista.

3.3 Definiciones operacionales de los conceptos en estudio.

Las definiciones operacionales empleadas en esta investigación consideran tanto adherir a la de un autor como en el primer caso y propuestas a partir de la revisión de la literatura en las restantes.

Las definiciones operacionales son las siguientes:

a.- Concreción Curricular: Proceso de adecuación del curriculum ministerial al contexto sociocultural, se distingue por prácticas de coordinación y liderazgo. (Slater, Silva, Antúnez, 2014).

b.- Diseño Curricular: Decisiones directivas para organizar el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de la preparación de la enseñanza y evaluación sistemática en el contexto del proyecto educativo institucional.

c.- Monitoreo de la Concreción Curricular: Acciones realizadas por el director para examinar y analizar la cobertura curricular y de los resultados de aprendizaje

en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional, los datos recogidos se usan para apoyar y guiar la toma de decisiones curriculares y pedagógicas, retroalimentando a los docentes.

3.4 Sujetos participantes

Los sujetos participantes del estudio corresponden a cuatro educadoras de párvulos que ejercen el rol de directoras de Jardines Infantiles y que cumplen los siguientes criterios de inclusión:

- a.- Pertenecientes a Fundación Integra
- b.- Poseen un mínimo de 3 años de experiencia en ejerciendo la función directiva,
- c.- Participan voluntariamente de la investigación.

3.5 Instrumento

A.- La entrevista

La entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida. (Fontana y Frey, 2005).Citado por Vargas (2012).

La entrevista cualitativas según Creswell citado por (Hernández, Fernández y Baptista, 2005) deben ser abiertas, sin categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes puedan expresar sus experiencias; la conversación entre las personas es dirigida en una temática sobre el marco de la investigación y registrada por el entrevistador.

Se busca comprender mediante el análisis el objeto de investigación dentro de un contexto único sin pretender generalizar los resultados, para Gurdián (2010):

Cuando se lleva a cabo una entrevista cualitativa se deben resguardar los siguientes aspectos: abordar a la persona entrevistada que propicie identificación y cordialidad, ayudar a que se sienta segura y tranquila, dejarla concluir el relato, utilizar preguntas fáciles de comprender y no embarazosas, actuar espontáneamente, escuchar tranquilamente con paciencia y

comprensión, saber respetar las pausas y los silencios del entrevistado”. (Gurdián, 2010, citado por Vargas, 2012, p.125).

Las anteriores se complementan con buscar que las respuestas a las preguntas sean abarcadoras con relación al propósito de la investigación, evitar los roles de autoridad, no dar consejos ni valoraciones, ser empáticos, no discutir ni rebatir a la persona entrevistada, dar tiempo, no discutir sobre las consecuencias de las respuestas, ser comprensivo, demostrar al entrevistado la legitimidad, seriedad e importancia del estudio y de la entrevista.

B.- Entrevista semiestructurada

En la entrevista semiestructurada el entrevistador dispone de una pauta que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Para que se lleve a cabo de manera eficiente requiere de una gran atención por parte del investigador para poder encauzar y estirar los temas (Báez y Pérez de Tudela, 2009). El orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas se dejan a la libre decisión y valoración del entrevistador, éste puede plantear la conversación como desee, efectuar las preguntas que crea oportunas y hacerlo en los términos que estime convenientes, explicar su significado, pedir aclaraciones.

C.- Entrevista en línea

La entrevista en línea posibilita que la gente conteste cómodamente desde el lugar que le es familiar, sin tener que desplazarse, ni adaptarse a un entorno desconocido. Las propias características de la tecnología del chat y que la cultura comunicativa en estos entornos marca un ritmo conversacional hecho de frases cortas y continuas interrupciones que es difícil de evitar.

Las investigaciones que usan herramientas de recolección de datos online tienen que lograr acuerdos entre el investigador y los participantes, como ocurre en trabajos de campo, recomiendan que el investigador realice un consentimiento informado, ya que en las entrevistas realizadas por correo electrónico, los participantes deben ser conscientes de sus derechos antes de completar la entrevista. (Moore, Mckee y Mclouglin, 2015, citado por Umpierrez y Dávila, 2016).

En la mayoría de las entrevistas en línea se realiza transcripción de las respuestas, ya sea vía chat o correo electrónico, por lo tanto uno de los beneficios del sistema es el ahorro de tiempo para escribir cada respuesta, se puede evidenciar un orden de mayor cuidado en las ideas y de la construcción de las oraciones, en comparación con la entrevista cara a cara; ya que la escritura puede ser un proceso más reflexivo y la comunicación oral sigue una lógica distinta a la comunicación escrita.

El chat es una experiencia comunicativa intertextual, que no reproduce la comunicación oral, aunque parezca imitarla.

El análisis de las entrevistas en línea nos plantea dos tipos de consideraciones. La primera, hace referencia al tipo de datos que obtenemos. Unos datos que provienen de un modo comunicativo textual, pero sincrónico y altamente interactivo. Cómo hay que interpretar estas narrativas, teniendo en cuenta el contexto en el que se crearon, pensamos que es uno de los retos de esta nueva técnica de investigación cualitativa. (Ardèvol, E.; Bertrán, M.; Callén, M.; Pérez, C. 2003. Citado por Salgado, 2007, s.p).

En cuanto a las ventajas de la entrevista vía correo electrónico, se pueden mencionar que además de ser una excelente opción para obtener testimonios de personajes que disponen de poco tiempo. (Umpierrez y Dávila, 2016).

- Permiten que el entrevistador trabaje más rápido ya que no se invierte tiempo en la transcripción.
- Ayudan a obtener respuestas precisas.
- Son más prácticas tanto para el entrevistador como para el entrevistado, ya que pueden realizarse desde cualquier lugar.
- Evitan los imprevistos de último minuto (como la cancelación de la entrevista).
- Muchas fuentes están prefiriendo las entrevistas por correo electrónico a una llamada telefónica o un video llamada.

En relación con las desventajas de la entrevista vía correo electrónico, se pueden mencionar:

- Generalmente no permiten obtener mayor información, ya que solo se responderá a las preguntas planteadas. (Umpierrez y Dávila, 2016).
- No generan una conversación con el entrevistado.
- Hay entrevistados que no contestan preguntas del listado planteado.

D.- Validación de las preguntas de investigación

Las entrevistas de esta investigación fueron sometidas a juicio de expertos, quienes leyeron los objetivos, las preguntas de la investigación, las definiciones operacionales y con esos insumos contrastaron las preguntas de la entrevista, determinando la coherencia expresando sus opiniones y sugerencias vía correo electrónico, sus aportes permitieron que las preguntas fueran pertinentes a la investigación y confiables.

La comisión de juicio de expertos la integraron cuatro profesionales pertenecientes a la universidad de Playa Ancha, profesionales del área de educación, con grado de Magister y/o Doctorado, con conocimiento en Investigación Educativa y/o en la temática en estudio.

E.- Fases de la entrevista

Primera fase: preparación. Es el momento previo a la entrevista, en el cual se planifican los aspectos organizativos de la misma como son los objetivos, redacción de preguntas guía y convocatoria.

Segunda fase: apertura. Es la fase cuando se está con el entrevistado en el lugar de la cita, en el que se plantean los objetivos que se pretenden con la entrevista, el tiempo de duración. También, es el momento oportuno para solicitar el consentimiento de grabar o filmar la conversación.

Tercera fase: desarrollo. Constituye el núcleo de la entrevista, en el que se intercambia información siguiendo la guía de preguntas con flexibilidad. Es cuando

el entrevistador hace uso de sus recursos para obtener la información que se requiere.

Cuarta fase: cierre. Es el momento en el que conviene anticipar el final de la entrevista para que el entrevistado recapitule mentalmente lo que ha dicho y provocar en él la oportunidad de que profundice o exprese ideas que no ha mencionado. Se hace una síntesis de la conversación para puntualizar la información obtenida y finalmente se agradece al entrevistado su participación en el estudio. (Díaz L. 2013).

F.-Preguntas de la entrevista:

El contenido de las preguntas, es posible clasificarlo bajo la propuesta de la interpretación que realizó Rodríguez Gil, García (1999), las que se describen y ejemplifican a continuación.

Preguntas demográficas: Se formulan para conocer las características de la persona, abordan aspectos como edad, profesión, situación, formación académica, etc. Ejemplos: ¿Podría usted indicar cuál es su título profesional?, ¿Cuántos años de experiencia profesional posee?

Preguntas de opinión de valor: indican lo que piensan las personas sobre un tema, permiten recoger información sobre intenciones, metas, valores, deseos. Ejemplos A su juicio, qué temas son prioritarios en las reuniones de planificación con las educadoras

Preguntas de conocimiento: se utilizan para averiguar la información que el entrevistado tiene solo hechos o ideas que se estudian en la investigación. Ejemplos: ¿De qué manera se toma en cuenta para los procesos de planificación el contexto en el que se ubica el Jardín?

Preguntas sobre experiencia: se formulan con el objetivo de conocer lo que hace o ha hecho una persona, con esta pregunta se pretende describir experiencias, conductas, acciones y actividades, que fueron realizadas. Ejemplos ¿Cómo se concretan los elementos de su Proyecto Educativo Institucional en los procesos de planificación que se realizan en el jardín Infantil?

3.6 Plan de Análisis: Técnicas de análisis para el tratamiento de los datos

El plan de análisis se basa en volver a retomar cada entrevista transcrita, para revisar las respuestas y realizar una clasificación significativa, que da paso a la formación de categorías obteniendo datos específicos. Este proceso repetido de recopilación y análisis de datos conduce al surgimiento de nuevas categorías.

A.- Registros de la información

Los datos de la investigación se registran por medio de chat, correo electrónico y registros de audio, primeramente se identifican los participantes y luego se procede a realizar las preguntas, las que luego son transcritas y recopiladas, para su análisis.

B.- Selección de fragmentos relevantes

La información se organiza por aspectos similares, discriminando y priorizando la información según coherencia con la pregunta, objetivos, supuestos de la investigación, definiciones operacionales del estudio.

C.-Categorías

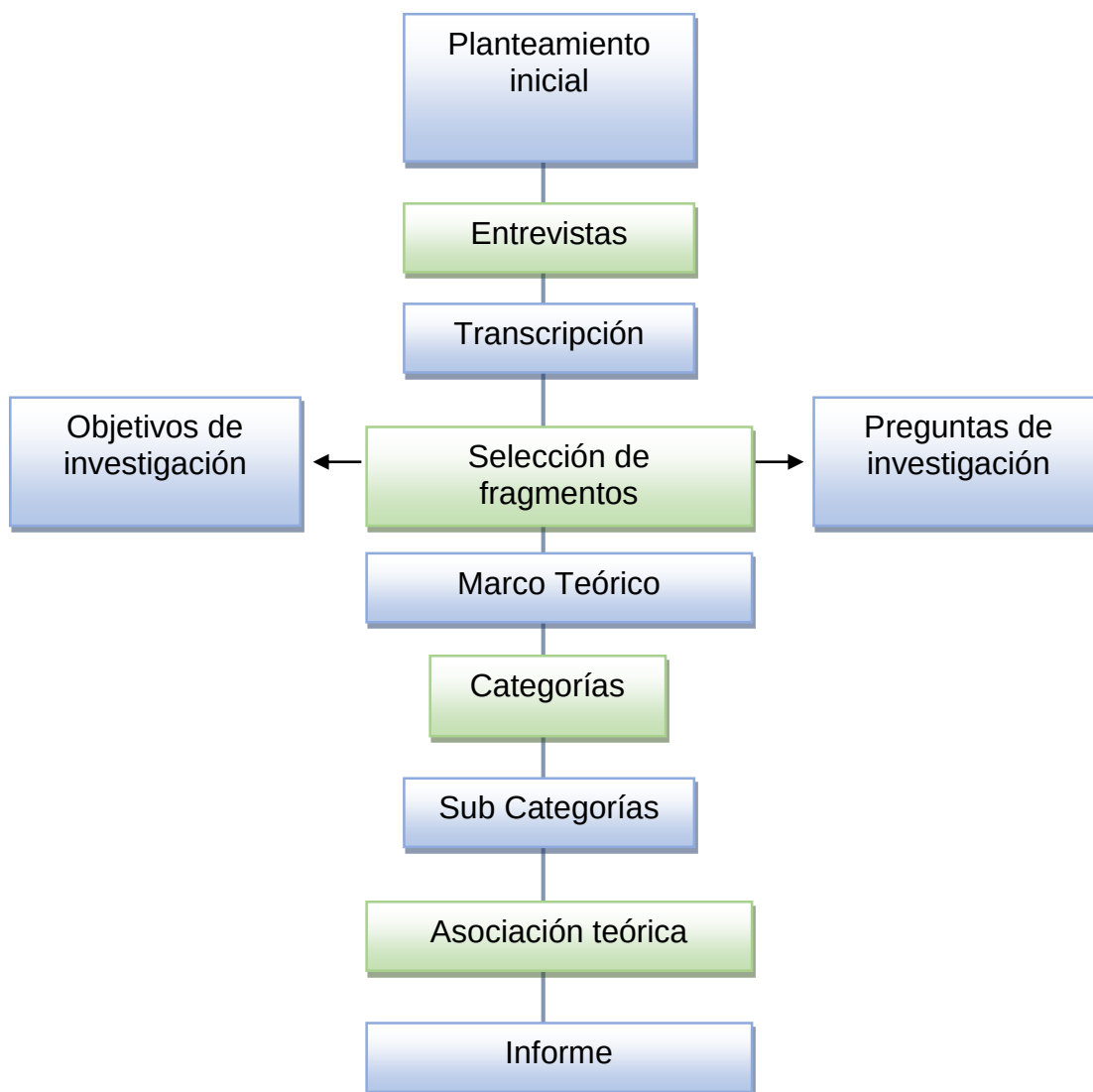
En investigación cualitativa la categorización se constituye en una parte fundamental para el análisis e interpretación de los resultados, es la forma de clasificar conceptuar o codificar un término o expresión de forma clara que no se preste para confusiones a los fines de determinada investigación. En dichas alternativas serán ubicados, clasificados, cada uno de los elementos sujetos a estudio (las unidades de análisis). Según Strauss y Corbin (2002). Señalan que: el proceso de codificación debe ser visto como una complicación de los datos, donde se ensayan conceptos, identificar sus propiedades y dimensiones. Esto se denomina codificación abierta, donde emergen las categorías y subcategorías.

“La categorización consiste en la asignación de conceptos a un nivel más abstracto, tiene un poder conceptual puesto que tienen la capacidad de reunir grupos de conceptos o subcategorizas. En el momento en el que el investigador empieza a agrupar los conceptos, también inicia el proceso de

establecer posibles relaciones entre conceptos sobre el mismo fenómeno".
(Strauss y Corbin, 2002, citado por San Martín 2012, p.7).

En el proceso de teorización, el entrevistador percibe, contrasta, compara, agrega y ordena categorías y sus propiedades, establece nexos, enlaces o relaciones y especula. Al reflexionar en los contenidos de las entrevistas a través de la triangulación, integración de elementos teóricos, documentos y testimonios, se logrará concluir apropiadamente el proceso de interpretación que se inició, en el mismo momento de comenzar la recolección de datos (Díaz, Bravo, 2013).

Resumen plan de Análisis



Esquema 4. Resumen plan de análisis
Elaboración Propia

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE CONTENIDOS

4.- Análisis de contenidos

El análisis de los datos se presenta siguiendo la secuencia de los objetivos específicos planteados en la investigación. Para realizar la lectura de los fragmentos se utiliza la siguiente codificación.

Entrevista Directora 1	ED1
Entrevista Directora 2	ED2
Entrevista Directora 3	ED3
Entrevista Directora 4	ED4

4.1.- Categoría Diseño Curricular

La categoría Diseño Curricular, responde al objetivo específico 1: Identificar las particularidades de los procesos de diseño para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra.

La Definición Operacional de diseño curricular para esta investigación corresponde a: decisiones directivas para organizar el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de la preparación de la enseñanza y evaluación sistemática, en el contexto del proyecto educativo institucional.

A.- Subcategoría: Organización Temporal de los Procesos de Planificación

Fragmentos relevantes
"Trabajamos 4 horas semanales para analizar los procesos pedagógicos..." ED1 "Contamos con 1 día al mes donde se suspenden las actividades con los niños y se planifica con el equipo educativo" ED1 "Medio día al mes de suspensión donde formamos al equipo" ED1 "Existe un día de planificación educativa, previo a esto se realiza a principios de esa semana una reunión con educadoras con el fin de coordinar las actividades comunes" ED2 "cada educadora utiliza un día completo para organizar las actividades que podrá planificar con su equipo." ED2 "Se hace una reunión de profesionales una vez por semana, y el equipo completo realiza proceso de planificación una vez al mes." ED3 "Tenemos reunión semanal para organizar y retroalimentar los procesos de gestión" ED4 "La mayor dificultad como directora para poder. Realizar una gestión curricular y pedagógica es el factor tiempo debido a la gran cantidad de tareas que hay que desarrollar y tener además un nivel a cargo." ED1 "La escasez de horas lectivas para desempeñar el rol de educadora directora a cargo de un nivel educativo...El tiempo qué hay que dedicar al desarrollo del equipo educativo para fortalecer sus competencias" ED4

Las evidencias muestran que las directoras de los Jardines Infantiles para la **Organización Temporal de los Procesos de Planificación**, como parte del diseño curricular, se reúnen con las educadoras de párvulos para organizar los tiempos de planificación "se realiza...reunión con educadoras con el fin de coordinar las actividades comunes" ED2, "Se hace una reunión de profesionales una vez por semana" ED3, "Tenemos reunión semanal" ED4. Complementariamente se evidencia que existe un tiempo destinado desde Fundación Integra para realizar reuniones con el equipo técnico "Contamos con 1 día al mes donde se suspenden las actividades con los niños y se planifica con el equipo educativo. Medio día al mes de suspensión donde formamos al equipo", "el equipo completo realiza proceso de planificación una vez al mes" ED3.

Entre las dificultades reconocidas por las directoras se puede el cumplir paralelamente con tareas de gestión y de docencia “la mayor dificultad como directora para poder realizar una gestión curricular y pedagógica es el factor tiempo debido a la gran cantidad de tareas que hay que desarrollar y tener además un nivel a cargo.”ED1 “La escasez de horas lectivas para desempeñar el rol de educadora directora a cargo de un nivel educativo. El tiempo qué hay que dedicar al desarrollo del equipo educativo para fortalecer sus competencias”ED4

Comentarios asociados a la teoría

Al contrastar la evidencia con la literatura se puede indicar que la labor desarrollada por las directoras en los Jardines Infantiles, en el proceso de **Organización Temporal de los Procesos de Planificación**, del diseño curricular, responde con lo esperado para su cargo declarado en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo escolar que menciona que “el director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.” En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalados.” (Marco para la Buena Dirección y Liderazgo escolar 2015). Esta labor vista desde la perspectiva de las directoras de programación de tareas permite asegurar la implementación curricular, apoyo y seguimiento del proceso educativo, reconociendo como dificultad la escasez de horas lectivas, versus las labores de gestión curricular y pedagógica que se les demandan.

B.- Subcategoría: Organización temática de los procesos de planificación con el equipo profesional

Fragmentos relevantes
“Analizar los procesos pedagógicos, planificaciones, evaluaciones, proyectos, formación de equipos...contando con un plan anual de formación local ejemplo: temas a tratar Proyecto Curricular y sus fundamentos, enfoques, DUA. Ambientes Educativos, Mediación etc.” ... “para llevar a cabo los procesos de planificación con educadoras” ED1. “Ese día las educadoras seleccionan los objetivos de aprendizaje que se abordarán durante el mes, junto con algunas posibles estrategias, pudiendo en la siguiente instancia presentárselas al equipo y consensuar.” ED2. “siempre se hace necesario reforzar la importancia de que las experiencias de aprendizaje que se planifican deben realizarse a partir de los intereses de niños y niñas, y teniendo el juego como protagonista en cada una de ellas.” ED2. “Reflexiones de las prácticas educativas y todos sus ejes” ED3 Principalmente gestión pedagógica, práctica pedagógica.” ED4.”

Las evidencias muestran que desde la perspectiva de las directoras en el proceso **organización temática de análisis con el equipo profesional**, como parte diseño curricular, prioriza aquellos propuestos anualmente por la Fundación Integra, “contando con un plan anual de formación local ejemplo: temas a tratar Proyecto Curricular y sus fundamentos, enfoques, DUA. Ambientes Educativos, Mediación” ED1. Complementariamente las directoras seleccionan temas pertinentes a su realidad: “principalmente a la gestión y práctica pedagógica”, “procesos pedagógicos, planificaciones, evaluaciones, proyectos, formación de equipos” ED1. Una de las labores indicadas por las directoras en estos procesos de planificación hace referencia a entregar lineamientos para la planificación de la enseñanza contextualizada a las educadoras: “siempre se hace necesario reforzar la importancia de que las experiencias de aprendizaje que se planifican deben realizarse a partir de los intereses de niños y niñas, y teniendo el juego como protagonista en cada una de ellas.” ED2. y al aprendizaje desde la experiencia

“reflexiones de las prácticas educativas y todos sus ejes” ED3. Las directoras además priorizan la coordinación con las educadoras, favoreciendo un trabajo en equipo “las educadoras seleccionan los objetivos de aprendizaje que se abordarán durante el mes junto con algunas posibles estrategias, pudiendo en la siguiente instancia presentárselas al equipo y consensuar.”ED2.

Comentarios asociados a la teoría

Al contrastar la evidencia con la literatura se puede indicar que desde la perspectiva de las directoras la organización temática de análisis con el equipo profesional como parte del diseño curricular, implica priorizar temas como la gestión pedagógica y la práctica educativa. Lo anterior busca guiar al equipo de educadoras en las planificaciones de todos los niveles educativos; labor que concuerda con lo planteado por el Ministerio de Educación como tarea de los equipos directivos guían, dirigen y gestionan eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje (Mineduc, 2015) se encuentra coincidencia en lo mencionado por Zabala (2000) dado que una de las principales características de un buen director es conocer “el marco curricular nacional, de manera que pueda guiar junto con su equipo las definiciones de metas de aprendizajes adecuadas para ser implementadas en cada nivel, considerando la adaptación hasta la realidad educativa y lo que sucede en la sala de clases”. Las directoras en las reuniones con sus equipo profesionales seleccionan las temáticas a abordar dependiendo de la realidad educativa, lo que se orienta a adaptar el curriculum a las prácticas pedagógicas más adecuadas al contexto.

Esta labor debe responder al liderazgo pedagógico que promueve Fundación Integra, que implica liderar la planificación, ejecución y retroalimentación de la gestión pedagógica, y la conducción, apoyo y asesoría a su equipo, mediando en la ejecución y evaluación de los procesos educativos de los Jardines Infantiles, lo que requiere “ejercer un liderazgo activo y democrático, que promueva el trabajo en equipo, la participación reflexiva, y la apropiación del referente curricular con una identidad particular para el establecimiento, expresada en los PEI.” (Integra, 2014, p.140).

C.- Subcategoría decisiones directivas para guiar el proceso de planificación de la enseñanza

Fragmentos relevantes
“diagnóstico, intereses de niños y niñas”ED2 “Al momento de realizar la planificación, siempre se evalúa la pertinencia, el contexto físico, como por las características de la comunidad educativa.” ED2 “Las educadoras utilizan las declaraciones relevantes de nuestro PEI al realizar las planificaciones” ED2 “considerados los aprendizajes previos que traen los niños desde sus hogares y desde el lugar donde viven, para que de esta forma los aprendizajes sean trascendentales y pertinentes.” ED3 “...se considera el PEI en los procesos de planificación y en especial las declaraciones relevantes, el PEI está en sintonía con la pertinencia y contexto local.” ED4

Las evidencias muestran que las directoras de los Jardines Infantiles al tomar decisiones directivas para guiar el proceso de planificación de la enseñanza, se releva para la preparación de la enseñanza el diagnóstico de los aprendizajes de los niños y niñas y el contexto: “se evalúa la pertinencia, el contexto físico, como por las características de la comunidad educativa.” ED2. “los aprendizajes previos que traen los niños desde sus hogares y desde el lugar donde viven” ED3. Para guiar la preparación de la enseñanza también las directoras también declaran considerar el proyecto educativo de cada jardín. “utilizan las declaraciones relevantes de nuestro PEI al realizar las planificaciones” ED2. Como se puede apreciar desde la visión de las directoras el proceso de planificación debe considerar, las familias y la cultura donde está inserto el Jardín Infantil, así como sus directrices orientadoras que son parte del proyecto educativo institucional.

Comentarios asociados a la teoría

Al contrastar la evidencia con la literatura se puede indicar que lo declarado por las directoras de los Jardines Infantiles en el proceso de decisiones directivas para guiar el proceso de planificación de la enseñanza, se corresponde con lo priorizado por las indicaciones del Ministerio de Educación el trabajo curricular implica hacerse cargo de la realidad y las necesidades de los estudiantes para que avancen hacia el logro de los objetivos de aprendizaje para su desarrollo integral (Mineduc, 2016).

El trabajo de las directoras en conjunto con las educadoras para realizar un diagnóstico del contexto y conocer la cultura de las familias, el desarrollo y las necesidades de los niños y niñas, la diversidad, permiten tener información necesaria para guiar la planificación y darle mayor coherencia a su proyecto curricular, como lo indican las Orientaciones para la gestión e implementación del currículum de la educación (2016) es importante tener un diagnóstico que permita recabar y visualizar información cualitativa y cuantitativa del contexto, que sirva como insumo para contextualizar y robustecer el currículum prescrito.

Así también entre las tareas directivas de la directora está liderar la planificación, ejecución y retroalimentación de la gestión pedagógica promoviendo trabajo colaborativo, planteamiento que coincide con los estándares indicativos de desempeño (Mineduc, 2017). Se evidencia que las directoras recopilan información relevante sobre el contexto donde se implementará el plan curricular, sin embargo, no hay claridad de la forma en que se consideran las opiniones de otros agentes para el desarrollo de la enseñanza.

D.- Subcategoría Operacionalización de los lineamientos curriculares en los procesos de enseñanza

Fragmentos relevantes
“Las educadoras utilizan las declaraciones relevantes de nuestro PEI al realizar las planificaciones, además de llevar a cabo las estrategias metodológicas que se encuentran plasmadas en éste.”ED2 “...nuestro referente curricular de la fundación toma el lugar más importante para planificar y para el que hacer educativo.” ED2 “El PEI tiene en lo posible que verse reflejado en todo lo que hacemos en el jardín infantil.”ED3 “se planifica el PEI, se orienta el sello, se ponen en práctica los valores con todos los integrantes de la comunidad educativa en especial los niños...” “...En la fundación existe una planificación a largo plazo denominada “ propuesta de Gestión ...las directrices son institucionales, las metas y acciones son propias del jardín, existe un marco regulador llamado Referente Curricular”ED4

Las evidencias muestran que las directoras de los Jardines Infantiles operacionalizan los lineamientos curriculares para la planificación de los procesos de enseñanza, explicitan que para la concreción del curriculum en el aula se consideran las directrices entregadas por Fundación Integra, las cuales proponen metas y acciones a cumplir en el área curricular, “las directrices son institucionales, las metas y acciones son propias del jardín” ED4. Si bien existe un diseño propuesto para el desarrollo de la enseñanza, cada directora trabaja con su equipo para crear las metas y acciones propias, considerando el referente curricular de Fundación Integra y el contexto declarado en el Proyecto Educativo Institucional: “las educadoras utilizan las declaraciones relevantes de nuestro PEI al realizar las planificaciones, además de llevar a cabo las estrategias metodológicas que se encuentran plasmadas en éste.”. En esta etapa de desarrollo de diseño curricular, las directoras priorizan las declaraciones del curriculum, presentes en el proyecto educativo institucional y las de la institución sostenedora.

Comentarios asociados a la teoría

Al contrastar la evidencia con la literatura se puede indicar que lo declarado por las directoras en cuanto a su labor en la **operacionalización de los lineamientos curriculares para los procesos de enseñanza** responde a lo planteado por la teoría al mencionar como referentes a Fundación Integra y el Proyecto Educativo Institucional, como lo menciona Casarini (1999) El desarrollo curricular hace referencia a la puesta en práctica del proyecto curricular, ajustando progresivamente el curriculum formal al real. El referente curricular de Fundación Integra ofrece una propuesta educativa general, que es tomada por los equipos educativos, para la construcción e implementación de sus PEI y que; a partir de una práctica pedagógica pertinente y contextualizada, se responda de forma adecuada y desafiante a las características, necesidades y fortalezas de las niñas y niños (Referente Curricular Integra 2019). Desde su rol las directoras guían al equipo profesional a realizar ajustes en las planificaciones para que logren ser pertinentes y significativas para los niños/as dentro de los lineamientos ministeriales e institucionales.

4.2.- Categoría monitoreo de la concreción curricular

La categoría **monitoreo de la concreción curricular**, responde al objetivo específico 2: Identificar las particularidades de los procesos de monitoreo para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines de Fundación Integra.

La Definición Operacional para Monitoreo de la concreción curricular corresponde a: acciones realizadas por el director para examinar y analizar la cobertura curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional, los datos recogidos se usan para apoyar y guiar la toma de decisiones curriculares y pedagógicas, retroalimentando a los docente.

A.-Subcategoría Evaluación Proceso Curricular

Fragmentos relevantes
“Revisar las planificaciones educativas” ED1 “Con el equipo también existen instancias de reflexión y evaluación de cómo vamos avanzando como somos asertivas o no en nuestro proyecto educativo.”ED1 “Revisar constantemente planificación educativa, realizar observación directa en sala, con una retroalimentación.”ED2 “En conjunto con las profesionales revisamos que estén los 8 núcleos, la metodología, los criterios de mediación, los objetivos de aprendizajes, los indicadores de evaluación.”ED3 “Siempre se hace una evaluación con una pauta de PEI, donde se puede reflexionar si lo que nos proponemos en nuestra propuesta tiene impacto en los aprendizajes de los niños y niñas” ED3 “Existen evaluaciones intermedias y finales en donde se observan los avances en los aprendizajes y se toman decisiones...”“En relación al proyecto educativo se evalúa el impacto que tienen las estrategias metodológicas en los aprendizajes de los niños, se flexibiliza, se ajustan o modifican”.ED4

Las evidencias muestran que las directoras de los Jardines Infantiles en la etapa de **evaluación del proceso curricular**, reconocen como significativa las siguientes tareas: revisión conjunta de con las educadoras de las planificaciones educativas, enfocadas principalmente en la distribución de los aprendizajes, y cantidad de núcleos abordados, como se evidencia en el siguiente fragmento: “revisar constantemente planificación educativa, realizar observación directa en sala,”ED2.

A medida que se va implementando y desarrollando la propuesta curricular se hacen evaluaciones de los aprendizajes de los niños y niñas y de la consideración del Proyecto Educativo Institucional, como se menciona a continuación : “Existen evaluaciones intermedias y finales en donde se observan los avances en los aprendizajes y se toman decisiones...en relación al proyecto educativo se evalúa el impacto que tienen las estrategias metodológicas en los aprendizajes de los niños, se flexibiliza, se ajustan o modifican”.ED4, “Siempre se hace una evaluación con una pauta de PEI, donde se puede reflexionar si lo que nos proponemos en nuestra propuesta tiene impacto en los aprendizajes de los niños y niñas” ED3, “Con el equipo también existen instancias de reflexión y evaluación de cómo vamos avanzando como somos asertivas o no en nuestro proyecto educativo.”ED1.

Comentarios asociados a la teoría

Al contrastar la evidencia con la literatura se puede indicar que lo declarado por las directoras en cuanto a su labor en la **evaluación del proceso curricular** coincide con las propuestas ministeriales, (Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, 2015) que establece como labor de dirección monitorear “la implementación integral del currículum, las planificaciones de clases, las evaluaciones y los logros de aprendizaje de los estudiantes en todos los ámbitos a través de diversos mecanismos de manera de gestionar el mejoramiento”. Las directoras de los Jardines Infantiles observan los registros de las planificaciones y las prácticas pedagógicas, contrastando las evidencias de lo que pasa en el aula, con las propuestas de gestión Curricular y el Proyecto educativo Institucional, en esta evaluación se reflexiona sobre la pertinencia de la propuesta, especialmente cuando se contrasta con los aprendizajes de los niños y niñas, como se menciona en los materiales de estudios creados UNESCO-OIE.(2009) “La evaluación del aprendizaje de los alumnos siempre ha tenido una gran influencia en cómo y qué enseñan los docentes y es, en consecuencia, una importante fuente de retroalimentación para conocer si la implementación del contenido curricular resulta apropiada.”

B.-Subcategoría Análisis de las prácticas pedagógicas

Fragmentos relevantes
“...reunión con educadora de retroalimentación. Todo el conocimiento ya que todas las acciones a realizar son conversadas”ED1
“realizar observación directa en sala, con una retroalimentación de esto a las educadoras y posterior evaluación de los aspectos a mejorar.” ED2
“ Lo principal es estar siempre en sala, participando y observando las prácticas pedagógicas, para de esta manera poder retroalimentar las prácticas, y siempre reforzando lo positivo, y que las mismas educadoras puedan desde la reflexión mirar sus prácticas y ver las opciones de mejora.”ED3
“En integra es un ejercicio que siempre se hace y los equipos toman este proceso como una oportunidad de mejora”ED3
“A través de un sistema de fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, donde nos evaluamos y proponemos planes de fortalecimiento.”ED3
“ Existen al interior de la institución protocolo de retroalimentación” “... visualizar en conjunto las fortalezas para llegar entre ambas a evidenciar cuál / es son las oportunidades de mejora en su práctica pedagógica” ...”Es una reflexión que conlleva un proceso de compromiso, autocrítica y mejora en función de la calidad educativa.”ED4

Las evidencias muestran que las directoras de los Jardines Infantiles en la etapa **análisis de la prácticas pedagógicas**, como parte del monitoreo de la concreción curricular, declaran que realizan una observación directa en sala, previo acuerdo con la educadora “todas las acciones a realizar son conversadas”ED1 y para luego realizar una retroalimentación de la directora a la educadora, “realizar observación directa en sala, con una retroalimentación de esto a las educadoras”ED2, “Lo principal es estar siempre en sala, participando y observando las prácticas pedagógicas”ED3. La retroalimentación se realiza de manera personal con la educadora, se abordan las fortalezas y vulnerabilidades que observan en la práctica pedagógica evidencia de ello:” siempre reforzando lo positivo, y que las mismas educadoras puedan desde la reflexión mirar sus prácticas y ver las opciones de mejora.”ED3, “Es una reflexión que conlleva un proceso de compromiso, autocrítica y mejora en función de la calidad educativa.”ED4. las evidencias de los relatos permiten reconocer un proceso de reflexión compartido entre directora y educadora,

desde donde emergen las opciones de mejora que toma de referencia el sistema de fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, elaborado por Fundación Integra: “En integra es un ejercicio que siempre se hace y los equipos toman este proceso como una oportunidad de mejora” ED3. “A través de un sistema de fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, donde nos evaluamos y proponemos planes de fortalecimiento.”ED3.

Comentarios asociados a la teoría

Al contrastar la evidencia con la literatura se puede indicar que lo declarado por las directoras en cuanto a su labor en el análisis de la prácticas pedagógicas, del monitoreo de la concreción curricular, donde ellas realizan sistemáticamente una observación de la práctica pedagógica en sala, con el fin de reunir evidencias sobre los procesos de enseñanza y también del rol mediador que están ejerciendo las educadoras de párvulos, contrastando lo observado con los lineamientos institucionales y la calidad educativa que se propone; esta labor realizada por la directora se relaciona con lo propuesto en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar :

El director debe garantizar que la implementación del currículum se orienta a una enseñanza de calidad. Para ello procura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje. (Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, p. 24, 2015).

El monitoreo que realizan las directoras implica realizar una retroalimentación de lo observado, como se menciona en el monitoreo curricular centrado en la escuela “Apunta a mejorar las actividades, los saberes y las habilidades de todos los que participan de la tarea educativa; Involucra e invita a reflexionar a todos los implicados en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje” (UNESCO-OIE, p. 100, 2013) en la etapa de retroalimentación que realizan las directoras se evidencia que se trata de un proceso reflexivo, de autocrítica que busca compromisos que se ajusten a mejorar la práctica de la enseñanza, al ser abordado de manera positiva

y destacando primeramente las fortalezas se puede visualizar que las directoras tratan de poner en práctica un tipo de liderazgo apreciativo:

Estas habilidades se asocian a la retroalimentación de capacidades, 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. (Integra, p.109, 2015).

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES

5.- Conclusiones

Las conclusiones se organizan en torno a las preguntas de investigación, supuestos y objetivos.

A.- Conclusiones asociadas a las preguntas de investigación.

¿Cuáles son las particularidades de los procesos de diseño para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra?

Según las evidencias los **procesos de Diseño curricular** implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de Fundación Integral, se caracterizan por la **organización temporal de los procesos de planificación** las directoras organizan reuniones con las educadoras, los tiempos para trabajar con todo el equipo del Jardín Infantil institucionalmente corresponden a un día completo, en estas instancias de planificación, se abordan los temas calendarizados con todo el equipo y luego se realiza una planificación más detallada. En el proceso de diseño curricular las directoras consideran una **organización temática de los procesos de planificación con el equipo profesional**, se abordan temas propuestos por la Institución, plan anual de formación local y otros temas propios de su realidad, principalmente de planificación y práctica pedagógica. En este proceso de diseño las directoras entregan lineamientos a las educadoras para que la planificación en el aula se realice de manera contextualizada, poniendo énfasis en los aprendizajes de los niños y niñas, intereses y metodología.

Otra de las particularidades de los procesos de diseño para la concreción curricular son las **decisiones directivas para guiar el proceso de planificación de la enseñanza**, relevando el diagnóstico de los aprendizajes de los niños y niñas, el contexto sociocultural y el proyecto educativo institucional, los cuales sirven de insumo para guiar la realización de experiencias de aprendizaje, robustecer el currículum prescrito en cada Jardín Infantil y en las prácticas pedagógicas. Las directoras realizan además, la labor de **operacionalizar los lineamientos**

curriculares en los procesos de enseñanza, en este proceso las directoras consideran las directrices entregadas por Fundación Integra, las cuales proponen metas y acciones a cumplir en el área curricular, así como las propuestas por el propio equipo del Jardín Infantil, para realizar planificaciones y llevar a cabo estrategias metodológicas.

¿Cuáles son las particularidades de los procesos de monitoreo para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra?

Según las evidencias en la etapa de desarrollo curricular las directoras realizan un monitoreo para **Evaluar el Proceso Curricular**, por medio de visitas al aula realizando una revisión de las planificaciones educativas, enfocada principalmente en la distribución de los aprendizajes, cantidad de núcleos abordados, y en el proceso de implementación de la propuesta de gestión, se hacen evaluaciones de los aprendizajes de los niños y niñas y se considera el Proyecto Educativo Institucional en las planificaciones, las estrategias metodológicas, declaraciones de los valores, sello pedagógico, aprendizajes pertinentes según el desarrollo e intereses de los niños. Para realizar este proceso de **Análisis de las prácticas pedagógicas** las directoras cuentan con material de apoyo sobre el sistema de fortalecimiento de las mismas, creado por Fundación Integra. Esta guía orienta una observación planificada, recogida de información relevante del proceso de enseñanza y el rol mediador. Luego de la observación las directoras realizan una **retroalimentación** del proceso, destacando las fortalezas encontradas, profundizando en los ajustes a realizar en la planificación y práctica pedagógica mediante un proceso reflexivo, en el cual surgen compromisos de mejora en la enseñanza. La labor de la directora en este proceso responde a un **liderazgo apreciativo**, en el cuál se valora las habilidades, promueve una diversidad y ética inclusiva, para que renazca lo mejor de la persona, fortaleciendo su participación y compromiso en la institución.

La pregunta central de esta investigación se responde a continuación:

¿Cómo se caracterizan los procesos de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de Fundación Integra?

Los procesos de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de Fundación Integral se caracterizan por la **organización temporal de los procesos de planificación**, lo que implica que corresponde a las directoras organizar los tiempos en función de las tareas a desarrollar para diseñar la planificación. La **organización temática de los procesos de planificación con el equipo profesional**, priorizando aquellos propuestos anualmente por fundación Integra y otros de su contexto más cercano, principalmente de la gestión y práctica pedagógica, con el fin realizar adaptaciones congruentes con el curriculum. Estas **decisiones directivas para guiar el proceso de planificación de la enseñanza** consideran realizar diagnósticos de los aprendizajes, los contextos socioculturales y el proyecto educativo institucional, para darle mayor coherencia a su proyecto curricular; en este proceso de **operacionalización de los lineamientos curriculares en los procesos de enseñanza** la directora guía la reflexión durante el proceso de desarrollo del curriculum, **evalúa** constantemente la pertinencia de lo que se planifica, contrastando las estrategias la planificación y la práctica pedagógica, con el Proyecto Educativo y referente curricular de Integra, **retroalimenta** a los equipos y dirige el proceso de mejora de la enseñanza.

A partir de los análisis se puede concluir que Fundación Integra cuenta con variados protocolos, las directoras de los Jardines Infantiles realizan sus prácticas directivas priorizando los lineamientos institucionales para la gestión pedagógica. En los procesos de concreción curricular, su labor se distingue por organizar, guiar, dirigir los temas concernientes al diseño, implementación y evaluación del curriculum.

B.- Conclusiones asociadas a los supuestos

Supuesto asociado al objetivo específico 1

Frente al supuesto de **las particularidades de los procesos de diseño para la concreción curricular que intencionan las Directoras de los Jardines Infantiles Integra.**

Como supuesto se espera que los procesos de diseño para la concreción curricular intencionados considerarán un trabajo colaborativo con las educadoras para la determinación de lineamientos pedagógicos comunes, centrado en una organización efectiva en el uso del tiempo y la existencia de espacios institucionales para el desarrollo de la preparación de la enseñanza, condiciones adecuadas para su implementación en aula y evaluación sistemática de logros.

Las evidencias muestran que el supuesto se confirma debido a que en la etapa de diseño, existe un trabajo colaborativo que se visualiza en la propuesta de gestión, que contiene metas y acciones propias de cada Jardín Infantil. También se evidencia en la organización de los tiempos semanales de planificación, en el cual se reúne la directora y educadoras para abordar diferentes temas, previamente calendarizados, que tienen relación a la planificación y práctica pedagógica, la directora entrega lineamientos para que la planificación en el aula se realice de manera contextualizada, este es un trabajo de coordinación que prioriza la directora con las educadoras, para que ellas seleccionen los objetivos de aprendizajes y las estrategias de enseñanza, luego trabajen con sus equipos técnicos para consensuar algunas estrategias. En esta etapa la directora observa las planificaciones y verifica los lineamientos curriculares para la planificación, visualizando si se ha considerado el referente curricular de Fundación Integra, si existen declaraciones referentes al proyecto educativo institucional y las metodologías de enseñanza.

Supuesto asociado al objetivo específico 2

Frente al supuesto de **las particularidades de los procesos de monitoreo para la concreción curricular que desarrollan las Directoras de los Jardines Infantiles Integra.**

Como supuesto se espera que las directoras implementen frecuentes visitas al aula para observar el desempeño docente y retroalimentarán acorde a lo observado en cada caso y generarán y acompañarán los ajustes necesarios. (Ulloa, Gajardo. 2016).

El supuesto se confirma, ya que las evidencias dan cuenta que la directora cuenta con una programación para realizar visitas al aula, como parte del **proceso curricular**, revisando en conjunto con las educadoras las planificaciones educativas, reconociendo la distribución de los aprendizajes, y cantidad de núcleos abordados, consideraciones del proyecto educativo institucional, evaluando los avances en los aprendizaje de los niños y niñas, el impacto de las estrategias metodológicas que fueron consideradas para llevar a cabo la enseñanza. Las directoras reúnen evidencias sobre los procesos de enseñanza y también del rol mediador que están ejerciendo las educadoras de párvulos, contrastando lo observado con los lineamientos institucionales y la calidad educativa que se propone; en este proceso la directora conversa con la educadora retroalimentando la planificación y la práctica pedagógica, partiendo desde las fortalezas generando reflexión y acuerdos en para los ajustes que permitan entregar una enseñanza, acorde a la propuesta curricular planificada.

Supuesto asociado al objetivo general

Frente al supuesto de la **caracterización de los procesos de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de la Fundación Integra**; se planteó como supuesto que este proceso de concreción curricular se caracterizaría por el liderazgo pedagógico de las directoras, expresado en la interacción con las educadoras, observación de clases, apoyo en la selección e implementación de recursos metodológicos, análisis de resultados y reuniones de planificación y seguimiento. (Slater, Silva, Antúnez, 2014). Entendiendo que los procesos de concreción curricular se expresan a través del diseño y monitoreo del curriculum.

Se concluye que este supuesto se confirma, ya que a través de las evidencias recogidas en el proceso de concreción curricular se comprueba que las directoras ponen en práctica un liderazgo pedagógico, caracterizado por interactuar con las educadoras para organizar los tiempos de planificación semanalmente. Se involucran en los procesos de planificación, escogiendo y desarrollando temas de capacitación para el equipo de educadoras, sobre la gestión y práctica pedagógica, con el fin de promover la apropiación del curriculum; evalúa constantemente la selección de objetivo de aprendizajes de manera que sean pertinentes al contexto sociocultural, necesidades, características de los niños y niñas y al proyecto educativo institucional. Realizar un seguimiento a la planificación por medio de visitas al aula, donde monitorea y analizar en conjunto con el equipo las prácticas pedagógicas, por medio de la reflexión llegar acuerdos y mejoras con las educadoras y los equipos técnicos, con el fin de adaptar el curriculum a la realidad y lograr mayor pertinencia.

C.- Conclusiones asociadas a los objetivos de investigación

Objetivo Específico 1:

Identificar las particularidades de los procesos de diseño para la concreción curricular que intencionan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra.

Las particularidades de los procesos de diseño para la concreción curricular que intencionan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra son:

Organizar los tiempos y temas para la planificación de la enseñanza, abordando contenidos indicados por la institución y otros pertinentes a la realidad de cada Jardín Infantil, que tienen relación a la planificación y práctica pedagógica, en reuniones con las educadoras y con el equipo técnico.

Guiar el proceso de planificación de la enseñanza entregando **lineamientos a las educadoras, para que la planificación** en el aula se realice de manera contextualizada, considerando: el diagnóstico de los aprendizajes de los niños y niñas, la realidad de su contexto sociocultural, declaraciones relevantes del proyecto institucional y referente curricular de Fundación Integra.

Objetivo específico 2

Identificar las particularidades de los procesos de monitoreo para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines de Fundación Integra.

Las particularidades de los procesos de Monitoreo para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra son:

Evaluación del proceso curricular: observando los registros de las planificaciones y las prácticas pedagógicas, contrastando las evidencias de lo que pasa en el aula, con las propuestas de gestión Curricular y el Proyecto educativo Institucional, en

esta evaluación se reflexiona sobre la pertinencia de la propuesta, especialmente cuando se contrasta con los aprendizajes de los niños y niñas.

Análisis de las prácticas pedagógicas: realizando visitas programadas al aula y observaciones de las prácticas, las cuales le permiten reunir evidencias sobre los procesos de enseñanza y sobre el rol mediador que están ejerciendo las educadoras de párvulos, contrastando lo observado con los lineamientos institucionales y la calidad educativa que se propone. El monitoreo concluye con una retroalimentación entregada por la directora a la educadora, se realiza un proceso de la reflexión compartido y desde el diálogo surgen opiniones de mejora de las prácticas pedagógicas, enfocadas en el sistema de fortalecimiento de las mismas, elaborado por Fundación Integra.

Objetivo General

Caracterizar los procesos de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de la Fundación Integra.

La investigación desarrollada, logró caracterizar el proceso de concreción curricular implementados por las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra, su labor en estas áreas es: **organizar los tiempos y los temas** de planificación con de educadoras y el equipo técnico; guiar el **proceso de planificación de la enseñanza**, proponiendo que las educadoras realicen un diagnóstico de los aprendizajes previos de los niños y niñas, y el contexto sociocultural, consideren el proyecto educativo institucional. **Operacionalizando los lineamientos curriculares para la planificación de los procesos de enseñanza**, guiando la concreción del curriculum en el aula considerando las directrices entregadas por Fundación Integra y las metas, acciones, propias del Jardín Infantil. Se caracteriza además por realizar un **monitoreo** sistemático, visitando el aula para **evaluar el proceso de concreción curricular**, visualizando los contenidos de las planificaciones y la cobertura curricular, **analizar las prácticas pedagógicas**, previo acuerdo con las educadoras, con el fin de reunir evidencias sobre los procesos de enseñanza y también del rol mediador que están ejerciendo las

educadoras de párvulos, contrastando lo observado con los lineamientos institucionales y la calidad educativa que se propone, realizar ajustes para asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa.

5.1 Proyecciones

La investigación sobre caracterización de los procesos de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de la Fundación Integra, permite visualizar el rol de las directoras en la gestión curricular y detallar cuáles son las particularidades de su labor en los procesos de diseño y monitoreo del curriculum, con el fin de profundizar en las actuaciones específicas del trabajo que realizan las directoras en esta área, contribuyendo a la definición del perfil, responsabilidades y tareas que debe asumir la directora de educación inicial.

5.2 Sugerencias

Los procesos de concreción curricular están presentes en todos los Jardines Infantiles, contar con una descripción más detallada de la labor directiva en esa área permite a las mismas directoras visualizar su trabajo y decidir de qué manera puede gestionar mejor, los tiempos y temas, para diseñar, desarrollar y evaluar el curriculum, además puede identificar aquellos elementos que le permiten entregar mejores oportunidades educativas, definir formas de colaboración de todo el equipo. Para Fundación Integra contar con una caracterización de los procesos de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles, puede ayudar a definir aún más el perfil, responsabilidades y tareas que debe asumir, la directora; también puede ser un aporte para visualizar la alta demanda que significa este proceso de gestión, por lo tanto, favorecer una optimización de las horas lectivas para permitir el trabajo de las directoras junto a sus equipos.

5.3 Limitaciones

La investigación se pudo llevar a cabo en los tiempos acordados, pese a los acontecimientos sociales que vive nuestro país, se pudo recopilar la información para caracterizar los procesos de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de la Fundación Integra.

Se puede mencionar como limitaciones de la investigación, fueron la posibilidad de contar con un mayor número de entrevistados dispuestas a participar del estudio, la posibilidad de incluir otros de los colectivos existentes en el establecimiento o de Fundación Integra.

Limitantes de acceso a la información: dado que por el contexto no fue posible acceder a documentación como: descriptores de cargo, proyectos educativos, planificaciones, evaluaciones, registros de las visitas al aula, acuerdos y reflexiones de los procesos de monitoreo, que pudiesen ser consideradas en los análisis

Referencias Bibliográficas

- Astorga S. (2017). *Particularidades de la Educación Parvularia*. Superintendencia de educación. Recuperado de: https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2017/12/%C3%9Altima-versi%C3%B3n_Particularidades-Educaci%C3%B3n-Parvularia_12_17_web.pdf
- Báez, J; P de Tudela (2009). *Investigación Cualitativa*. Madrid: Editorial ESIC.
- Blasco, J. & Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte*. Recuperado de: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo Educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. España Revista, *Psicoperspectivas*.vol.(9). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625002>
- Bustamante M. (2015). *Gestión Curricular al Servicio de Aprendizajes Significativos* (Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educacionales). Universidad del Bío Bío. Facultad de Educación y Humanidades. Chile. Recuperado de: http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/377/1/Salgado_Bustamante_Marianela.pdf
- Carrasco, A. (2013). *“El discurso de los directores sobre la Gestión Escolar: de Administradores a Gestores en una Institución Educativa”* (Tesis de posgrado, magister en educación). Universidad de Chile, Facultad de ciencias Sociales, Santiago de Chile. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116481/TESIS_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B*. Santiago de Chile: UNESCO.

Recuperado de: https://pdfs.semanticscholar.org/d011/4dd2e0ace2e58daba4b0ad727314e10037db.pdf?_ga=2.253475593.1672990332.1592974031-1631113595.1591419005

Díaz, Bravo, Laura, & Torruco-García, Uri, & Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Investigación en Educación Médica, vol. 2(7),162-167. ISSN: 2007-865X.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3497/349733228009>

Elige Educar (2009). *El director en el aula: una gran estrategia para enriquecer el trabajo docente*. Recuperado de: <https://eligeeducar.cl/director-aula-una-gran-estrategia-enriquecer-trabajo-docente>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Fernández, A. (2019). *El diseño curricular. La práctica curricular y la evaluación curricular*. Recuperado de: <https://es.calameo.com/read/004239070ed754cf45815>

Integra (2016). Marco Conceptual Referencial para formación bienal aprendes 2017- 2018. Liderazgo para la calidad educativa y buen trato. Recuperado de:

http://web.integra.cl/web_integra/uploads/ANEXO%201%20MARCO%20CONCEPTUAL%20REFERENCIAL%20PARA%20FORMACIOoN%20BIENAL%2003022017_151.pdf

Integra, Dirección de Educación (2019). Referente Curricular 2019. Recuperado de: https://www.integra.cl/wpcontent/uploads/2019/09/REFERENTE_CURRICULAR_202019_compressed.pdf

Leiva, M., Montecinos C. & Aravena F.(2016). Liderazgo pedagógico en directores nóveles en Chile: Prácticas de Observación de Clases y Retroalimentación a Profesores. *RELIEVE*, vol. 22(2), art. 8. doi: <http://dx.doi.org/10.7203/relieve.22.2.9459>. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/916/91649685008.pdf>

Ley N°20.370, establece la ley General de Educación, Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 12 de septiembre 2009.

Ley N°20.529, Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización, Diario oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 1 de marzo de 2016.

Ley 20.835, Crea la Subsecretaría de Educación Parvularia, la Intendencia De Educación Parvularia y Modifica Diversos Cuerpos Legales, Diario oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 5-MAY-2015

Luna E, & López, G (2011). El Curriculum: Concepciones, Enfoques y Diseño, *Revista Unimar*, vol. (29) Núm.2.Colombia. Recuperado de: <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/unimar/article/view/217>

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2013). Contextualización de la enseñanza en Chile, resultado de la encuesta internacional, TALIS 2013,

OCDE. Recuperado de:
https://centroestudios.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/100/2017/07/TALIS_FINAL_COMPLETO.pdf

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos Educacionales y sus Sostenedores. Recuperado de:
http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Recuperado de:
https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MB_DLE_2015.pdf

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2015). Protocolo de trabajo conjunto Agencia-Mineduc para la realización de visitas de evaluación y orientaciones del desempeño de la agencia en el marco del sistema de aseguramiento de la calidad. Recuperado de:
http://archivos.agenciaeducacion.cl/Protocolo_trabajo_visitas_Agencia_Mineduc.pdf

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2016). Orientaciones técnicas para la gestión e implementación del curriculum de la educación media técnico-profesional. Recuperado de:
<https://media.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/28/2016/07/Orientaciones-para-la-gesti%C3%B3n-e-implementaci%C3%B3n-del-curr%C3%ADculum-de-la-Educaci%C3%B3n-Media-T%C3%A9cnico-Profesional.pdf>

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2016). Plan de aseguramiento de la calidad escolar 2016-2019. Recuperado de:

<http://www.revistadeeducacion.cl/plan-de-aseguramiento-de-la-calidad-escolar-2016-2019/>

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2017). Orientaciones para los establecimientos educacionales del país. Recuperado de: https://www.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/19/2017/02/ORIENTACION_PLANIFICACION_CURRICULAR_2017.pdf

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2017). Orientaciones sobre estrategias diversificadas de enseñanza para educación básica, en el marco del decreto 83/2015 división de Educación General. Recuperado de: https://especial.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/31/2017/05/ORIENTACIONES_D83_Web_05-2017.pdf

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2018). Bases Curriculares de la Educación Parvularia. Recuperado de: https://parvularia.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/34/2018/03/Bases_Curriculares_Ed_Parvularia_2018.pdf

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2018). Caracterización del liderazgo y rol de los/as directores/as en establecimientos de educación para la primera Infancia. Recuperado de: <https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/34/2019/10/Informe-final-OEI-28092018-CIAE.pdf>

Ministerio de Educación, Gobierno de Chile (2019). Informe de caracterización de la Educación Parvularia, Descripción estadística del sistema educativo asociado al nivel de Educación Parvularia en Chile. Recuperado de: <https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/34/2019/04/estudio-editado.pdf>

Murillo, J. & Román, M. (2010). Retos en la evaluación de la calidad de la educación en América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación*, (53), 97-120.

Núñez, I. Weinstein, J. & Muñoz, G. (2010). ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. *Psicoperspectiva*, 9, pp.53-81.doi: 10.5027 Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242010000200004

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura Unesco-OIE. (2013). Herramientas de formación para el desarrollo curricular: caja de Recursos. Oficina Internacional de educación de la UNESCO, Recuperado de: http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Publications/Training_tools/IBE-CRP-2014_spa.pdf

Palacios, D. y Corral, I. (2010). Fundamentos y desarrollo de un protocolo de investigación fenomenológica en enfermería. *Enfermería intensiva*, 21(2), pp.68-73. doi: 10.1016/j.enfi.2009.11.003. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1130239909000091>

Perilla, J. (2018). *Diseño curricular y transformación de contextos educativos desde experiencias concretas*. p 32. Bogotá, D.C. Editorial Fondo de Publicaciones de la Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1276/Dise%C3%B1o%20curricular%20y%20transformaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, G. Gil, J.& García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa* (2ºed). Granada, España, ediciones Aljibe.

- Rodríguez, Guillermo. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores. Redalyc*, vol. (2),253-267 ISSN: 0123-1294. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=834/83421404003>
- Román, M & Díez, E. (2000). El Currículum como Desarrollo de Procesos Cognitivos y Afectivos. *Revista Enfoques Educativos* (2) N°2. Recuperado de:
<https://enfoqueseducacionales.uchile.cl/index.php/REE/article/view/47064/49061>
- Romero, C. (2005). La categorización. Un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de investigación Cesmarg*, (11), pp.113-118. Recuperado de:
http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/pluginfile.php/159995/mod_resource/content/0/LA_CATEGORIZACION_UN_ASPECTO_CRUCIAL_EN_LA_INVESTIGACIONCUALITATIVA.pdf
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liber.v13 n13*.Lima. Recuperado de:
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172948272007000100009
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 104-122. Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/vol16no1/contenido-sanmartin.html>
- Santos Guerra, M. A (1998). *Evaluar es comprender*. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata.

- Sepúlveda, J. (2004). *Gestión y administración educacional y curriculum*. En Soto, V. y Reveco, O. (Eds.) *Problemáticas del curriculum Educativo*, pp. 109-115. Santiago de Chile: Ediciones Arcis.
- Slater, Ch, & Silva, P. & Antúñez, S. (2014). Presentación: Avances recientes sobre el liderazgo escolar en países anglófonos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol,12 (4),pp5-12 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55131688001.pdf>
- Stabback, P. (2016). Qué hace a un curriculum de calidad. Oficina Internacional de Educación de la UNESCO. Recuperado de: <http://www.ibe.unesco.org/es/documento/qu%C3%A9-hace-un-curr%C3%ADculo-de-calidad>
- Umpierrez, S. & Dávila P. (2016). Entrevistando por sitios de redes sociales: explorando sus beneficios y limitaciones con el caso de la representación política de los malienses residentes en el exterior en Internations. Universidad casa Grande Ecuador departamento de Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales. Congreso Ibero-Americano de Investigacao Qualitativa (CIAIQ). vol. 3. Recuperado de: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/1017>
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo: Una Clave Ineludible en la Mejora Escolar. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3 (1e), pp. 303-322.
- Uribe, M. & Celis, M. (2012). Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas. En “¿Qué sabemos de los directores de Escuela en Chile?” Santiago de Chile, Fundación Chile y Centro de Estudios de Políticas

Prácticas en Educación. Recuperado de:
https://issuu.com/educacionfch/docs/que_sabemos_de_los_directores

Ulloa, J., Gajardo, J. (2016). Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente. Nota Técnica N°7, Líderes educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. Recuperado de:
<https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-7.pdf>

Unesco-OIE (2013). Herramientas de Formación para el Desarrollo Curricular: Una Caja de Recursos. Ginebra, Suiza Recuperado de:
http://www.ibe.unesco.org/sites/default/files/resources/ibe-crp-2014_spa.pdf

Valle, O & Rivera, O (2008). Monitoreo e indicadores, Instituto para el desarrollo y la Innovación Educativa, Guatemala. Recuperado de: <https://www.oei.es/historico/idie/MONITOREOEINDICADORES.pdf>.

Vargas, I (2012). La Entrevista en la Investigación Cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos. *Revista Calidad en la Educación Superior Programa de Autoevaluación Académica Universidad Estatal a Distancia* ISSN 1659-4703. vol. (3) N°1 Costa Rica. Recuperado de:
http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf

Volante, P. Bogolasky, F., Derby F., & Gabriel G (2015). Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática. *Psicoperspectivas* vol.(14) 2.doi:10.5027 Recuperado de:
https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242015000200010

- 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), pp.19-33. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551/55114063003>
- Weinstein, J. y Muñoz, G. Editores. Volante, P. (2012). Liderazgo instruccional y logro académico en la educación secundaria en Chile. En *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?*(pp. 349-370).
- Ulloa, J. y Gajardo, J. (2017). *Gestión de la implementación curricular*. Informe Técnico N° 5. Líderes educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. Recuperado de:
https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT5_JU_L1.pdf
- Zabala & Aranega, (2003). Formación de directoras y directores de centros educativos. Ministerio de Educación el Salvador, (3) pp. 55-56 . Recuperado de:
http://abaco.uca.edu.sv/opachfi/verdetalle_.php?idobra=144280&searchType=materias&searchText=Planificaci%F3n%20educativa&tipomaterial=0&cc=0&tipob=2

ANEXOS

Conceptos Operacionales

Definición operacional para concreción curricular

Concreción curricular es el proceso de adecuación del curriculum ministerial al contexto sociocultural, se distingue por prácticas de coordinación y liderazgo. (Slater, Silva, Antúnez, 2014).

Definición Operacional para Diseño Curricular

Esta definición es propia y se basa en dos autores de las revistas de educación Zabala & Aranega, 2003. Luna & López, 2012.

Decisiones directivas para organizar el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de la preparación de la enseñanza y evaluación sistemática en el contexto del proyecto educativo institucional.

Definición operacional para Monitoreo de la concreción curricular

Esta definición propia que considera las propuestas del Mineduc, Elije Educar y de la revistas de líderes educativos en nuestro país, concuerda además con lo planteado en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo escolar.

Monitoreo son acciones realizadas por el director para examinar y analizar la cobertura curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional, los datos recogidos se usan para apoyar y guiar la toma de decisiones curriculares y pedagógicas, retroalimentando a los docente.

Juicio de Expertos
Carta Para Validación de las Preguntas
Valparaíso, abril de 2020

Estimado(a) académico(a):

Junto con saludarle y apelando a sus conocimientos, solicito validar el instrumento de investigación que se adjunta, el que responde a los requisitos del proceso de graduación del programa de Magister en Administración Educacional, mención en Gestión de Sistemas Educativos, cuya tesis es dirigida por la Dra. Marta Castañeda Meneses y se enmarcara dentro del ámbito de caracterización de los procesos de concreción curricular desarrollado por la Directora de los Jardines Infantiles de Fundación Integra.

En el documento adjunto se describen los objetivos generales, la definición operacional y la clasificación de las preguntas de la entrevista semiestructurada.

Solicito a usted revisar el instrumento y señalar la pertinencia de la pregunta formulada en relación con el objetivo de la investigación.

Agradeciendo su tiempo y colaboración en este proceso, le saluda cordialmente.

Nathalie Bustos Arévalo
Estudiante de Magister en Administración Educacional

Enfoque de la investigación: cualitativa

Instrumento: entrevista semiestructurada

Objetivo General: Caracterizar los procesos de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de la Fundación Integra.

Objetivo Específicos:

Identificar las particularidades de los procesos de diseño para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra.

Identificar las particularidades de los procesos de monitoreo para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines de Fundación Integra.

Preguntas de investigación:

¿Cómo se caracterizan los procesos de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de Fundación Integra?

¿Cuáles son las particularidades de los procesos de diseño para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra?

¿Cuáles son las particularidades de los procesos de monitoreo para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra?

Definición operacional para concreción curricular

Concreción curricular es el proceso de adecuación del curriculum ministerial al contexto sociocultural, se distingue por prácticas de coordinación y liderazgo. (Slater, Silva, Antúnez, 2014).

Definición Operacional para Diseño Curricular

Decisiones directivas para organizar el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de la preparación de la enseñanza y evaluación sistemática en el contexto del proyecto educativo institucional.

Definición operacional para Monitoreo de la concreción curricular

Monitoreo son acciones realizadas por el director para examinar y analizar la cobertura curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional, los datos recogidos se usan para apoyar y guiar la toma de decisiones curriculares y pedagógicas, retroalimentando a los docentes.

PLANTILLA RESUMEN VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Comentarios jueces

Pregunta	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	
A.- Antecedentes generales					
¿Podría usted indicar cuál es su título profesional?	No apunta a los objetivos, pero es pertinente para una caracterización		Se debería agregar un tercer objetivo específico que se refiera al cruce de estos elementos.		
¿Cuántos años de experiencia profesional posee? ¿Hace cuántos años trabaja en funciones directivas en la Fundación Integra?	No apunta a los objetivos, pero es pertinente para una caracterización	Me parece que hay tres aspectos diferentes a considerar: años de experiencia profesional docente, años de experiencia en un cargo directivo y años de experiencia			Criterios Establecer el mínimo Directora de la fundación integra Como mínimo de 3 años de experiencia (agregar marco metodológico) Que participen voluntariamente de la investigación

		en Integra. Se deberían separar			
¿Cuáles son sus principales áreas de perfeccionamiento?	No apunta a los objetivos, pero es pertinente para una caracterización				
B.- Diseño Curricular					
Podría señalar ¿cómo se organizan en este jardín infantil los procesos de planificación con las educadoras?	Sí	Especificar tipo de planificación		Especificar jardín infantil en cada una de las preguntas	
A su juicio, qué temas son prioritarios en las reuniones de planificación con las educadoras	Sí				Todas desde la gestión
Podría usted comentar en base a qué criterios se	Sí	Si, aclarar concepto de contenido			

organizan o priorizan los objetivos de aprendizajes		En educación parvularia no se trabaja en base a contenidos. (objetivos de aprendizajes)			
¿ de qué manera se toma en cuenta para los procesos de planificación el contexto en el que se ubica el Jardín	Sí Quizás es más directo, claro el preguntar de qué manera se toma en cuenta para los procesos de planificación el contexto en el que se ubica el Jardín	Revisar redacción . No se entiende			preguntar de qué manera se toma en cuenta para los procesos de planificación el contexto en el que se ubica el Jardín modifica
Cómo se concretan los elementos de su Proyecto Educativo Institucional en los procesos de planificación que se realizan en el jardín	Sí Me parece que quedaría más claro Cómo se concretan los elementos de su Proyecto Educativo Institucional en los procesos de	Si, revisar redacción			Cómo se concretan los elementos de su Proyecto Educativo Institucional en los procesos de planificación que se realizan en el jardín Se modifica

	planificación que se realizan en el jardín				
A su juicio Cómo se concretan los lineamientos que reciben de la Fundación Integra en los procesos de planificación que se realizan en el jardín	Sí Me parece que quedaría más claro Cómo se concretan los lineamientos que reciben de la Fundación Integra en los procesos de planificación que se realizan en el jardín				Cómo se concretan los lineamientos que reciben de la Fundación Integra en los procesos de planificación que se realizan en el jardín
C.- Monitoreo de la concreción curricular					
A su juicio ¿Qué datos son relevantes para el seguimiento de los aprendizajes que se proponen las educadoras? ¿Cómo obtiene usted esos datos	Sí	Si, dividir y considerar otros agentes educativos.			
¿Qué acciones realiza para verificar que se	Sí	no		La segunda pregunta podría redactarse así:	

realice la cobertura curricular en cada nivel educativo? Qué conocimiento tienen las educadoras de esas acciones				¿las educadoras de párvulo tienen conocimiento de las acciones que Ud. toma para verificar esa cobertura curricular de cada nivel educativo?	
Podría explicar ¿Cómo se dan los procesos de retroalimentación hacia las educadoras?	Sí			Preguntaría más bien, cuáles son las estrategias o metodología implementada para retroalimentar a las educadoras del jardín infantil	
¿Se contrastan los resultados de los aprendizajes con lo propuesto en el proyecto educativo? Podría dar algunos ejemplos	Sí			La primera pregunta es para responder si o no. Si es afirmativa de debería especificar que si se contrastan más que ejemplos, es la	

				forma en cómo se contrastan	
¿Se contrastan los resultados de los aprendizajes con lo propuesto por Integra? Podría dar algunos ejemplos	Sí	no		La primera pregunta es para responder si o no. Si es afirmativa de debería especificar que si se contrastan más que ejemplos, es la forma en cómo se contrastan	

Consentimiento Informado

Yo he sido invitada por Nathalie Bustos Arévalo, alumna tesista del Magister en Administración Educativa, mención en Gestión de Sistemas Educativos, Universidad de Playa Ancha, a participar en la investigación sobre la concreción curricular en los Jardines Infantiles.

Tengo en conocimiento y entiendo que este estudio pretende Caracterizar los procesos de concreción curricular implementados por las directoras de Jardines Infantiles dependientes de la Fundación Integra.

Tengo total conciencia que el registro de la información es completamente confidencial y solo será conocida por las investigadoras. Además mis datos serán registrados con un seudónimo.

Entiendo que la información será procesada privilegiando el conocimiento compartido y de ninguna manera se podrá identificar mis respuestas y de opiniones cuando estas pasen a la etapa de la publicación de los resultados.

Asimismo se me informa que los resultados serán socializados en la presentación de la tesis de grado de las investigadoras.



nathalie venus bustos arevalo <nathalievenus.b@gmail.com>

CONSENTIMIENTO TESIS NATHALIE BUSTOS

Francisca Ruz <fran.ruz@gmail.com>

26 de mayo de 2020, 22:14

Para: nathalie venus bustos arevalo <nathalievenus.b@gmail.com>

Estimada:
Acepto participar de esta investigación.
Atentamente,

Francisca Ruz



Libre de virus. www.avast.com

[El texto citado está oculto]

—

Fran Ruz Romero

F: 9 68572412



nathalie venus bustos arevalo <nathalievenus.b@gmail.com>

consentimiento informado

JUANA ELENA CORVALAN CEPEDA <jany.corv@gmail.com>
Para: nathalie venus bustos arevalo <nathalievenus.b@gmail.com>

16 de mayo de 2020, 22:25

Buenas tardes, he aceptado participar de la investigación.

Sin otro particular

Juana Corvalán Cepeda
[El texto citado está oculto]



nathalie venus bustos arevalo <nathalievenus.b@gmail.com>

consentimiento informado Nathalie Bustos

Maria Ascencion Aguilera Lira <maguileralira@hotmail.com>
Para: nathalie venus bustos arevalo <nathalievenus.b@gmail.com>

3 de mayo de 2020, 17:47

Acepto participar
Maria Aguilera Lira

Enviado desde mi iPhone
(El texto citado está oculto)

<CONSENTIMIENTO INFORMADO DIRECTORA Maria Aguilera.pdf>



nathalie venus bustos arevalo <nathalievenus.b@gmail.com>

consentimiento informado

Massiel Paula Díaz Flores <massielpaula.diaz@gmail.com>
Para: nathalie venus bustos arevalo <nathalievenus.b@gmail.com>

28 de mayo de 2020, 15:28

si acepto participar de este proceso.
ademas te adjunto entrevista completa



Libre de virus. www.avg.com

[El texto citado está oculto]

—
Massiel Díaz
Educadora de párvulos-prof.general básica NB1



Entrevista Directoras Jardín Infantil3.docx
15K

ENTREVISTA
Entrevista Directoras Jardín Infantil

Nombre:

Fecha:

1. ¿Podría usted indicar cuál es su título profesional?
2. ¿Cuántos años de experiencia profesional posee?
3. ¿Hace cuántos años trabaja en funciones directivas en la Fundación Integra?
4. ¿Cuáles son sus principales áreas de perfeccionamiento?
5. Podría señalar ¿cómo se organizan en este jardín infantil los procesos de planificación con las educadoras?
6. A su juicio, qué temas son prioritarios en las reuniones de planificación con las educadoras
7. Podría usted comentar en base a qué criterios se organizan o priorizan los objetivos de aprendizajes
8. ¿De qué manera se toma en cuenta para los procesos de planificación el contexto en el que se ubica el Jardín?
9. ¿Cómo se concretan los elementos de su Proyecto Educativo Institucional en los procesos de planificación que se realizan en el jardín Infantil?
10. A su juicio ¿Cómo se concretan los lineamientos que reciben de la Fundación Integra en los procesos de planificación que se realizan en el jardín Infantil?

11. A su juicio ¿Qué datos son relevantes para el seguimiento de los aprendizajes que se proponen las educadoras? ¿Cómo obtiene usted esos datos
12. ¿Qué acciones realiza para verificar que se realice la cobertura curricular en cada nivel educativo? ¿Qué conocimiento tienen las educadoras de esas acciones?
13. Podría explicar ¿Cómo se dan los procesos de retroalimentación hacia las educadoras?
14. ¿Se contrastan los resultados de los aprendizajes con lo propuesto en el proyecto educativo? Podría dar algunos ejemplos
15. ¿Se contrastan los resultados de los aprendizajes con lo propuesto por Integra? Podría dar algunos ejemplos

COMPILACIÓN DE LA TRANSCRIPCION DE TODAS LAS ENTREVISTAS

Pregunta		Respuesta	Respuesta	Respuesta	Respuesta
1	¿Podría usted indicar cuál es su título profesional?	Educadora de párvulos licenciada en Educación, Universidad de Playa Ancha	Educadora de Párvulos, mención Comunicación y trastornos del lenguaje	Educadora de párvulos, licenciada en educación y profesora EGB NB1	Educadora de Párvulos, licenciada en educación
2	¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	14 años	7 años	12 años	29 años
3	¿Hace cuántos años trabaja en funciones directivas en la Fundación Integra?	6 años	6 años y algunos meses, desde marzo de 2014	7 años	29 años

4	¿Cuáles son sus principales áreas de perfeccionamiento?	Teniendo a través de mi trayectoria bastantes áreas de perfeccionamiento destacando algunas: Educación Inclusiva,(U.C.), Convivencia bien tratante, Mediación, Ciencias, Proyecto Curricular, Desafíos y oportunidades para la Educación Inicial (Integra), entre otros. Diplomado de Liderazgo,	Gestión, actualización de nuevas bases curriculares, estrategias metodológicas.	Liderazgo, educación socio emocional.	Administración y Gestión de jardín infantil Diplomado en liderazgo
---	---	--	---	---------------------------------------	---

5	Podría señalar ¿cómo se organizan en este jardín infantil los procesos de planificación con las educadoras?	En el Jardín Infantil, se organiza de la siguiente manera para llevar a cabo los procesos de planificación con educadoras: trabajamos 4 horas semanales para analizar los procesos pedagógicos, planificaciones, evaluaciones, proyectos, formación de equipos. Contamos con 1 día al mes donde se suspenden las actividades con los niños y se planifica con el equipo	Existe un día de planificación educativa, previo a esto se realiza a principios de esa semana una reunión con educadoras con el fin de coordinar las actividades comunes (celebraciones, conmemoraciones, etc.), luego cada educadora utiliza un día completo para organizar las actividades que podrá planificar con su equipo. Ese día las educadoras seleccionan los objetivos de	Se hace una reunión de profesionales una vez por semana, y el equipo completo realiza proceso de planificación una vez al mes desde lo formal, y en otras ocasiones lo hacen algún día a la semana ya que en un día no se alcanza a planificar	Tenemos reunión semanal para organizar y retroalimentar los procesos de gestión. Además intentamos practicar un liderazgo distribuido y apreciativo.
---	---	---	--	--	--

		educativo. Medio día al mes de suspensión donde formamos al equipo, contando con un plan anual de formación local ejemplo: temas a tratar Proyecto Curricular y sus fundamentos, enfoques, DUA. Ambientes Educativos, Mediación etc.	aprendizaje que se abordarán durante el mes, junto con algunas posibles estrategias, pudiendo en la siguiente instancia presentárselas al equipo y consensuar.		
--	--	---	---	--	--

6	A su juicio, qué temas son prioritarios en las reuniones de planificación con las educadoras	El día de planificación se analizan y retoman los siguientes temas, Factores curriculares, reflexionando en cada reunión en relación a la participación de las familias, bienestar de los niños y niñas, ambientes educativos, principios pedagógicos, Intencionalidad de algunos períodos (dependiendo lo observado en las prácticas se prioriza el análisis), criterios de Mediación, (priorizando algunos en cada reunión)	Rescatar en qué situación se encuentra cada nivel educativo, y siempre se hace necesario reforzar la importancia de que las experiencias de aprendizaje que se planifican deben realizarse a partir de los intereses de niños y niñas, y teniendo el juego como protagonista en cada una de ellas.	Reflexiones de las prácticas educativas y todos sus ejes, evaluación y características y/o necesidades de cada uno de los niños y niñas del nivel	Principalmente gestión pedagógica, práctica pedagógica.
---	--	---	--	---	---

		cruzando con lo observado en las prácticas pedagógicas. Evaluación de aprendizajes, toma de decisiones para avanzar o continuar en el trabajo de los aprendizajes con los niños y niñas, registro de experiencias educativas a realizar.			
7	Podría usted comentar en base a qué criterios se organizan o priorizan los objetivos de aprendizajes	Criterios para organizar la priorización de objetivos aprendizajes: Diagnóstico	Hitos del desarrollo, diagnóstico, intereses de niños y niñas, y existe una organización tanto en niveles medios	En base al proceso educativo que vive cada niño y niña, y las características generales de un	Primero se diagnostica Selección de OA para el semestre enfatizando en los

		evaluativo de los niños y niñas, etapa de desarrollo, conocimientos previos, intereses y necesidades, particularidades y contexto socio-cultural.	como en sala cuna, en las cuales se definen aquellos objetivos que se abordarán en cada nivel, dividiendo los tramos en dos grupos (en el caso de la sala cuna, objetivos para sala cuna menor y para sala cuna mayor, y de igual modo para niveles medios, objetivos para medio menor y para medio mayor).	nivel, basándonos principalmente en la pertinencia y lo significativo que pueda ser para ellos.	núcleos priorizado por nuestro PEI. Luego se realiza una progresión de los OA en relación al tramo educativo y su transición con el nivel educativo superior
--	--	--	--	--	---

8	¿De qué manera se toma en cuenta para los procesos de planificación el contexto en el que se ubica el Jardín?	En el sector que estamos ubicados, es una población donde no hay otro jardín Infantil y Sala Cuna, tenemos matrícula completa y largas listas de espera, trabajamos en redes en el sector con CESFAM, CARABINEROS, BOMBEROS, COLEGIO, DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE MUNICIPAL, Incorporando en nuestra planificación anual las redes, ya	Al momento de realizar la planificación, siempre se evalúa la pertinencia, tanto por el contexto físico como por las características de la comunidad educativa en la cual nos encontramos.	Eso es un componente primordial para tomar decisiones, ya que para que las experiencias sean significativas tienen que ser considerados los aprendizajes previos que traen los niños desde sus hogares y desde el lugar donde viven, para que de esta forma los aprendizajes sean trascendentales y pertinentes.	Primero se considera el PEI en los procesos de planificación y en especial las declaraciones relevantes, el PEI está en sintonía con la pertinencia y contexto local.
---	---	---	--	--	---

		sea en experiencias educativas, desarrollo de proyectos, insumos para efectuar dichas actividades, talleres, con familias y niños y niñas. Se responde a las características y cultura de nuestras familias todas habitantes del sector. Se escucha la voz de las familias a través de encuestas, entrevistas reuniones entre otras.			
--	--	---	--	--	--

9	¿Cómo se concretan los elementos de su Proyecto Educativo Institucional en los procesos de planificación que se realizan en el jardín Infantil?	Los elementos del Pei en los procesos de planificación se concretan, en la reflexión, análisis y prácticas de los procesos pedagógicos, énfasis curricular, que incluye los fundamentos y enfoques, la diversidad de nuestros niños y niñas sus individualidades y características, conocimientos previos, con una propuesta pedagógica basada en el juego, donde el	Las educadoras utilizan las declaraciones relevantes de nuestro PEI al realizar las planificaciones, además de llevar a cabo las estrategias metodológicas que se encuentran plasmadas en éste.	El PEI tiene en lo posible que verse reflejado en todo lo que hacemos en el jardín infantil, desde como es el trato, como es la educación que queremos, como es la alianza con las familias, nuestros valores y nuestro sello pedagógico.	Se concretan en la práctica, es decir se planifica el PEI, se orienta el sello, se ponen en práctica los valores con todos los integrantes de la comunidad educativa en especial los niños, enfatizando acciones concretas los valores que se encuentran a la base de nuestro PEI. La familia es un actor principal en el desarrollo de experiencias que se relacionan con el
---	---	--	---	---	---

		niño es protagonista de sus aprendizajes, relevando el rol mediador de los adultos como guía y referente que potencia los procesos cognitivos.			sello y los valores, participan activamente de las iniciativas desarrolladas con la comunidad.
10	A su juicio ¿Cómo se concretan los lineamientos que reciben de la Fundación Integra en los procesos de planificación que se realizan en el jardín Infantil?	La propuesta pedagógica, basada en los lineamientos institucionales, se concretan en nuestro Pei, que nos da identidad y autonomía, pero siempre en marcado en los parámetros de la Fundación,	Fundación Integra orienta principalmente los tiempos que se deben destinar a la planificación, permitiendo a través de su organización, utilizar un día mensual sólo para planificar, lo cual	Los lineamientos son nuestra base para tomar decisiones pedagógicas, por lo que nuestro referente curricular de la fundación toma el lugar mas importante para planificar y para el	En la fundación existe una planificación a largo plazo denominada “ propuesta de Gestión ” en ella están presentes los procesos de gestión más relevantes , las directrices son institucionales, las

		contando con nuestras declaraciones relevantes, destacando el Rol y participación de las Familias, trabajando en un ambiente basado en valores y buen trato, procurando el bienestar de toda la comunidad educativa, trabajando en redes, contando con la asesoría de un equipo de profesionales. Trabajando el reglamento de convivencia	enriquece la reflexión pedagógica y permite que la planificación educativa sea más pertinente. Además, a través de la asesoría técnica, podemos modificar y mejorar algunos procesos en los cuales el jardín debe seguir avanzando.	que hacer educativo.	metas y acciones son propias del jardín, existe un marco regulador llamado Referente Curricular este orienta el quehacer institucional, sugiere, guía y encuadra a la institución.
--	--	--	--	-----------------------------	---

		Institucional, realizando procesos de formación continua con los equipos. Realizando procesos de planificación educativa reflexivos que permitan la toma de decisiones asertivas para el logro de una educación de calidad.			
11	A su juicio ¿Qué datos son relevantes para el seguimiento de los aprendizajes que se proponen las educadoras? ¿Cómo obtiene usted esos datos	Para el seguimiento de los aprendizajes, se realizan registros evaluativos cualitativos y cuantitativos semanalmente, los que se utilizan como	Las educadoras utilizan diferentes verificadores evaluativos que les permiten hacer seguimiento de estos aprendizajes, a través del análisis	A través de un sistema de fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, donde nos evaluamos y	Las educadoras llevan un diario o bitácora en donde observan a los niños y niñas, reflexionan , deben tener la claridad de la etapa de

		insumos para la toma de decisiones, para planificar avanzar en los objetivos de aprendizajes o continuar con el mismo, otro dato relevante que se considera es la asistencia de los niños y niñas.	del logro de cada uno de ellos, además de evaluar el interés de niños y niñas y así poder modificar constantemente la forma en que entregamos los aprendizajes a niños y niñas	proponemos planes de fortalecimiento.	desarrollo en que se encuentran los niños y niñas, sus intereses para tomar decisiones acertadas y retroalimentar el proceso
12	¿Qué acciones realiza para verificar que se realice la cobertura curricular en cada nivel educativo? ¿Qué conocimiento tienen las educadoras de esas acciones?	Revisar las planificaciones educativas, permanencia en sala, visualizando que el plan educativo en su integridad se lleve a cabo, reunión con educadora de retroalimentación.	Revisar constantemente planificación educativa, realizar observación directa en sala, con una retroalimentación de esto a las educadoras y posterior evaluación	En conjunto con las profesionales, revisamos que estén los 8 núcleos, la metodología, los criterios de mediación, los objetivos de aprendizajes, los indicadores de	Cada nivel educativo debe elaborar un plan general y seleccionar los O A a abordar durante el año , en la evaluación intermedia se debe ajustar los OA del

		Todo el conocimiento ya que todas las acciones a realizar son conversadas.	de los aspectos a mejorar.	evaluación. Por lo demás este punto es algo que también se verifica en el sistema de fortalecimiento de las prácticas pedagógicas.	nivel, tomando decisiones, ajustando periodos etc. Analizar los OA que se han adquirido, graficar los avances, realizar un proceso de transición entre un nivel y otro entre educadoras traspasando los logros alcanzados por los niños y en relación a los O A realizar una progresión de objetivos intentando abordarlos en el tramo curricular.
--	--	---	-----------------------------------	---	--

13	Podría explicar ¿Cómo se dan los procesos de retroalimentación hacia las educadoras?	Los procesos de retroalimentación hay reuniones semanales planificadas para realizar trabajo pedagógico, evaluar y hacer seguimiento del cumplimiento de la propuesta curricular y todo el desarrollo de trabajos, cumplimiento de metas. Cada vez que sea necesario se retroalimentará a la educadora y equipo en general.	Principalmente a partir de la observación en sala de su quehacer pedagógico, además de retroalimentar luego de situaciones específicas que pudieran ocurrir en el jardín infantil, con familia, equipo, etc.	Lo principal es estar siempre en sala, participando y observando las prácticas pedagógicas, para de esta manera poder retroalimentar las prácticas, y siempre reforzando lo positivo, y que las mismas educadoras puedan desde la reflexión mirar sus prácticas y ver las opciones de mejora. En integra es un ejercicio que siempre se hace y	Existen al interior de la institución protocolo de retroalimentación, que se han ido mejorando con el tiempo, la idea de la retroalimentación es visualizar en conjunto las fortalezas para llegar entre ambas a evidenciar cuál / es son las oportunidades de mejora en su práctica pedagógica, realizar una observación de su práctica pedagógica , en
----	---	--	---	---	---

				los equipos toman este proceso como una oportunidad de mejora y no como algo negativo.	función de esta observación se retroalimenta su práctica. Es una reflexión que conlleva un proceso de compromiso, autocrítica y mejora en función de la calidad educativa.
14	¿Se contrastan los resultados de los aprendizajes con lo propuesto en el proyecto educativo? Podría dar algunos ejemplos	Por supuesto se trabaja con planes de trabajo, con una propuesta pedagógica, con objetivos a alcanzar, a los que se les realiza un seguimiento como todas las acciones	Tristemente la respuesta es no, Lamentablemente no se realiza.	Siempre se hace una evaluación con una pauta de PEI, donde se puede reflexionar si lo que nos proponemos en nuestra propuesta tiene impacto en los aprendizajes de los niños y niñas	Existen evaluaciones intermedias y finales en donde se observan los avances en los aprendizajes y se toman decisiones. En relación al proyecto educativo

		que se realicen, incorporando a las familias también en las retroalimentaciones en relación a los aprendizajes. Con el equipo también existen instancias de reflexión y evaluación de cómo vamos avanzando como somos asertivas o no en nuestro proyecto educativo.		(resultados evaluación de los niños y niñas)	se evalúa el impacto que tienen las estrategias metodológicas en los aprendizajes de los niños, se flexibiliza, se ajustan o modifican si se observa que no existe impacto en los aprendizajes de los niños y niñas. Ejemplo de ello: Se modifica la jornada en relación a frecuencia y secuencia de los periodos en función de los logros obtenidos en los
--	--	---	--	---	---

					núcleos BCEP, se enfatiza núcleos en relación al PEI Por ejemplo un semestre podemos tener un periodo de ciencias y si vemos que no ha impactado en los aprendizajes de los niños aumentamos la frecuencia semanal.
15	¿Se contrastan los resultados de los aprendizajes con lo propuesto por Integra? Podría dar algunos ejemplos	El Jardín Infantil. Trabaja bajo los lineamientos de la fundación Integra. Para lo que tenemos que desarrollar	Estas preguntas no la puedo contestar, porque claramente no se hacen.	A través del instrumento de evaluación de aprendizajes	Existen instancias de evaluación del PEI de la propuesta de gestión en donde están todos los indicadores de

		planes de trabajo que como metas. Avancemos en los aprendizajes de calidad de los niños y niñas, haciendo seguimiento de las acciones y resultados. Los que debemos dar a conocer, y generar estrategias concretas con todos los actores de la comunidad que reflejen un trabajo valorando y destacando el rol educativo en que se traduzcan en las prácticas de aula. Además con un			evaluación, uno de ellos es el logro obtenido por los niños en sus aprendizajes, además se contrastan los resultados regional con lo obtenido en el jardín, se analizan los resultados intentando hacer un proceso reflexivo y crítico de los avances y de las oportunidades de mejora para retroalimentación de la planificación anual.
--	--	--	--	--	---

		acompañamiento de profesionales en la asesorías pedagógicas, de protección a la infancia, familia entre otros.			
	Algo más que le gustaría agregar	La mayor dificultad como directora para poder. Realizar una gestión curricular y pedagógica es el factor tiempo debido a la gran cantidad de tareas que hay que desarrollar y tener además un nivel a cargo.	Creo que en el logro del trabajo de las educadoras también es súper importante la disposición y la vocación, es importante que la directora las motive y entregue las oportunidades para que ellas logren que sus niños y niñas logren los objetivos,		La principal dificultad es la multiplicidad de funciones que restan tiempo a la práctica pedagógica y que necesariamente debe ejecutar la directora. La centralización de la información con los diferentes

			pero su participación se relaciona mucho con el interés que cada una tenga. Creo que la principal dificultad es trabajar con todas las educadoras, y lograr una coordinación constante entre todos los niveles del jardín, además de lograr articular la propuesta pedagógica con las declaraciones relevantes del PEI, que si bien creo que están presentes en la mayoría de las planificaciones, no		departamentos. La escasez de horas lectivas para desempeñar el rol de educadora directora a cargo de un nivel educativo. El tiempo qué hay que dedicar al desarrollo del equipo educativo para fortalecer sus competencias.
--	--	--	---	--	--

			se realiza de manera consciente Y en el mismo ámbito del trabajo con educadoras, el poder retroalimentar las prácticas pedagógicas de ellas y sus equipos, se hace complejo al tener tantos niveles educativos, ya que si bien se intenta organizar una calendarización para poder hacerlo, en el jardín siempre ocurren emergentes y a veces no se logra hacer retroalimentación a		
--	--	--	--	--	--

			todas en un periodo de tiempo		
--	--	--	----------------------------------	--	--

Categorización de Fragmentos Relevante de las Entrevistas

Codificación.

Entrevista Directora 1	ED1
Entrevista Directora 2	ED2
Entrevista Directora 3	ED3
Entrevista Directora 4	ED4

Categoría Diseño Curricular

La categoría Diseño Curricular, responde al objetivo específico 1: Identificar las particularidades de los procesos de diseño para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines Infantiles de Fundación Integra.

La Definición Operacional de diseño curricular para esta investigación corresponde a: decisiones directivas para organizar el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de la preparación de la enseñanza y evaluación sistemática, en el contexto del proyecto educativo institucional.

Subcategoría: Organización Temporal de los Procesos de Planificación

Fragmentos relevantes
"Trabajamos 4 horas semanales para analizar los procesos pedagógicos..." ED1
"Contamos con 1 día al mes donde se suspenden las actividades con los niños y se planifica con el equipo educativo" ED1
"Medio día al mes de suspensión donde formamos al equipo" ED1
"Existe un día de planificación educativa, previo a esto se realiza a principios de esa semana una reunión con educadoras con el fin de coordinar las actividades comunes" ED2
"cada educadora utiliza un día completo para organizar las actividades que podrá planificar con su equipo." ED2
"Se hace una reunión de profesionales una vez por semana, y el equipo completo realiza proceso de planificación una vez al mes." ED3
"Tenemos reunión semanal para organizar y retroalimentar los procesos de gestión" ED4

“La mayor dificultad como directora para poder. Realizar una gestión curricular y pedagógica es el factor tiempo debido a la gran cantidad de tareas que hay que desarrollar y tener además un nivel a cargo.”ED1

“La escasez de horas lectivas para desempeñar el rol de educadora directora a cargo de un nivel educativo...El tiempo qué hay que dedicar al desarrollo del equipo educativo para fortalecer sus competencias”ED4

Subcategoría: Organización temática de los procesos de planificación con el equipo profesional

Fragmentos relevantes
“Analizar los procesos pedagógicos, planificaciones, evaluaciones, proyectos, formación de equipos...contando con un plan anual de formación local ejemplo: temas a tratar Proyecto Curricular y sus fundamentos, enfoques, DUA. Ambientes Educativos, Mediación etc.” ... “para llevar a cabo los procesos de planificación con educadoras” ED1. “Ese día las educadoras seleccionan los objetivos de aprendizaje que se abordarán durante el mes, junto con algunas posibles estrategias, pudiendo en la siguiente instancia presentárselas al equipo y consensuar.” ED2. “siempre se hace necesario reforzar la importancia de que las experiencias de aprendizaje que se planifican deben realizarse a partir de los intereses de niños y niñas, y teniendo el juego como protagonista en cada una de ellas.” ED2. “Reflexiones de las prácticas educativas y todos sus ejes” ED3 Principalmente gestión pedagógica, práctica pedagógica.” ED4.”

Subcategoría decisiones directivas para guiar el proceso de planificación de la enseñanza

Fragmentos relevantes
“diagnóstico, intereses de niños y niñas”ED2 “Al momento de realizar la planificación, siempre se evalúa la pertinencia, el contexto físico, como por las características de la comunidad educativa.” ED2 “Las educadoras utilizan las declaraciones relevantes de nuestro PEI al realizar las planificaciones” ED2 ”considerados los aprendizajes previos que traen los niños desde sus hogares y desde el lugar donde viven, para que de esta forma los aprendizajes sean trascendentales y pertinentes.” ED3 “...se considera el PEI en los procesos de planificación y en especial las declaraciones relevantes, el PEI está en sintonía con la pertinencia y contexto local.” ED4

Subcategoría Operacionalización de los lineamientos curriculares en los procesos de enseñanza

Fragmentos relevantes
“Las educadoras utilizan las declaraciones relevantes de nuestro PEI al realizar las planificaciones, además de llevar a cabo las estrategias metodológicas que se encuentran plasmadas en éste.”ED2 “...nuestro referente curricular de la fundación toma el lugar más importante para planificar y para el que hacer educativo.” ED2 “El PEI tiene en lo posible que verse reflejado en todo lo que hacemos en el jardín infantil.”ED3 “se planifica el PEI, se orienta el sello, se ponen en práctica los valores con todos los integrantes de la comunidad educativa en especial los niños...” “...En la fundación existe una planificación a largo plazo denominada “ propuesta de Gestión ...las directrices son institucionales, las metas y acciones son propias del jardín, existe un marco regulador llamado Referente Curricular”ED4

Categoría monitoreo de la concreción curricular

La categoría **monitoreo de la concreción curricular**, responde al objetivo específico 2: Identificar las particularidades de los procesos de monitoreo para la concreción curricular que realizan las Directoras de los Jardines de Fundación Integra.

La Definición Operacional para Monitoreo de la concreción curricular corresponde a: acciones realizadas por el director para examinar y analizar la cobertura curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional, los datos recogidos se usan para apoyar y guiar la toma de decisiones curriculares y pedagógicas, retroalimentando a los docente.

Subcategoría Evaluación Proceso Curricular

Fragmentos relevantes
“Revisar las planificaciones educativas” ED1 “Con el equipo también existen instancias de reflexión y evaluación de cómo vamos avanzando como somos asertivas o no en nuestro proyecto educativo.”ED1 “Revisar constantemente planificación educativa, realizar observación directa en sala, con una retroalimentación.”ED2 “En conjunto con las profesionales revisamos que estén los 8 núcleos, la metodología, los criterios de mediación, los objetivos de aprendizajes, los indicadores de evaluación.”ED3 “Siempre se hace una evaluación con una pauta de PEI, donde se puede reflexionar si lo que nos proponemos en nuestra propuesta tiene impacto en los aprendizajes de los niños y niñas” ED3 “Existen evaluaciones intermedias y finales en donde se observan los avances en los aprendizajes y se toman decisiones...”“En relación al proyecto educativo se evalúa el impacto que tienen las estrategias metodológicas en los aprendizajes de los niños, se flexibiliza, se ajustan o modifican”.ED4

Subcategoría Análisis de las prácticas pedagógicas

Fragmentos relevantes
“...reunión con educadora de retroalimentación. Todo el conocimiento ya que todas las acciones a realizar son conversadas”ED1 “realizar observación directa en sala, con una retroalimentación de esto a las educadoras y posterior evaluación de los aspectos a mejorar.” ED2 “ Lo principal es estar siempre en sala, participando y observando las prácticas pedagógicas, para de esta manera poder retroalimentar las prácticas, y siempre reforzando lo positivo, y que las mismas educadoras puedan desde la reflexión mirar sus prácticas y ver las opciones de mejora.”ED3 “En integra es un ejercicio que siempre se hace y los equipos toman este proceso como una oportunidad de mejora”ED3 “A través de un sistema de fortalecimiento de las prácticas pedagógicas, donde nos evaluamos y proponemos planes de fortalecimiento.”ED3 “ Existen al interior de la institución protocolo de retroalimentación” “... visualizar en conjunto las fortalezas para llegar entre ambas a evidenciar cuál / es son las oportunidades de mejora en su práctica pedagógica” ...”Es una reflexión que conlleva un proceso de compromiso, autocrítica y mejora en función de la calidad educativa.”ED4