



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Magíster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas

**PERFIL DEL LIDERAZGO DIRECTIVO A PARTIR DE LAS
PRÁCTICAS QUE SE IMPLEMENTAN EN LOS JARDINES
INFANTILES VTF DE LA COMUNA DE QUINTERO.**

Trabajo de Grado

para optar el grado de Magíster en Liderazgo y Gestión de
Organizaciones Educativas

María Paz Espinoza Gutiérrez

Director(a): Dra. Ruth Arévalo Arévalo

Valparaíso, Chile

2024

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mis queridos hijos, Sofía y Noah. Que nunca olviden que no hay límites para aprender, crecer y superar obstáculos. Que nadie les diga que no pueden alcanzar sus sueños, porque solo ustedes tienen el poder de definir hasta dónde pueden llegar. Que siempre recuerden que los límites solo existen en la mente, y que el mundo está lleno de infinitas posibilidades. Los amo profundamente y estoy increíblemente orgullosa de ustedes.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a mi familia, especialmente a mi pareja Francisco y a mis hijos Sofía y Noah, por su amor, paciencia y apoyo incondicional a lo largo de todo el proceso de estudio en el Magíster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas en la Universidad de Playa Ancha. Sin su comprensión, compromiso y constante respaldo, este logro no habría sido posible. Gracias por ser mi fuente constante de motivación y por estar a mi lado en cada paso, compartiendo tanto los momentos de desafío como los de satisfacción. Este logro es tan suyo como mío.

Asimismo, quiero agradecer de manera especial a mi profesora guía, Ruth Arévalo, quien, a pesar de las dificultades que estaba atravesando, aceptó orientarme con dedicación y compromiso. Su apoyo ha sido clave para la finalización de este trabajo, y siempre estaré profundamente agradecida por su guía y confianza. ¡Gracias de corazón a todos!

RESUMEN

La política educativa vigente en nuestro país enfatiza la importancia de la Educación Parvularia e identifica a los líderes pedagógicos directivos como actores claves para elevar este nivel (Opazo et al., 2022). Desde el año 2018 se han elaborados y publicado diferentes marcos regulatorios que se articulan, complementan y enriquecen entre sí para promover la comprensión e implementación de procesos de mejora continua de manera coherente (MINEDUC 2023). Sin embargo, si bien la política pública ha aumentado, aún existe poco conocimiento sobre la importancia del rol del liderazgo directivo en Educación Parvularia.

Esto se puede ver reflejado al momento de la selección de líderes directivos en jardines infantiles VTF, quienes, son seleccionados sin considerar los principios de transparencia, merito, participación igualitaria, no discriminación y confidencialidad, los cuales desde el año 2003 se hacen visibles en el resto de los niveles del sistema escolar, a través de concursos públicos , dirigidos por el Sistema de Alta Dirección Pública para asignar a directivos con gran capacidad de gestión y liderazgo.(Servicio Civil, 2024). En este sistema se visibilizan los perfiles profesionales deseables para los cargos directivos, por tanto, existe transparencia y es conocimiento de todos.

La investigación utilizó una metodología cualitativa con un tipo de estudio descriptivo y un diseño fenomenográfico. Para la recopilación de datos, empleó entrevistas semiestructuradas para explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los equipos educativos sobre las prácticas de liderazgo directivo y los contextos específicos en que se desarrollan.

Los resultados permiten definir el perfil profesional de los líderes directivos en Educación Parvularia, facilitando la creación de modelos de liderazgo aplicables a diversos contextos y mejorando los procesos de selección y promoción, al asegurar que los directivos cuenten con las competencias necesarias para enfrentar los desafíos actuales del nivel.

Palabras Claves: Educación parvularia- Liderazgo directivo- perfil profesional -prácticas pedagógicas.

ABSTRACT

The current educational policy in our country emphasizes the importance of Kindergarten Education and identifies pedagogical leaders as key actors to raise this level (Opazo et al., 2022). Since 2018, different regulatory frameworks have been developed and published that articulate, complement and enrich each other to promote the understanding and implementation of continuous improvement processes in a coherent manner (MINEDUC 2023). However, although public policy has increased, there is still little knowledge about the importance of the role of managerial leadership in Kindergarten Education.

This can be reflected at the moment of the selection of management leaders in VTF kindergartens, who are selected without considering the principles of transparency, merit, equal participation, non-discrimination and confidentiality, which since 2003 are made visible in the rest of the levels of the school system, through public competitions, directed by the High Public Management System to assign managers with great management and leadership capacity (Service Civil, 2024). In this system, the desirable professional profiles for management positions are made visible, therefore, there is transparency and it is known to all.

The research used a qualitative methodology with a descriptive study type and a phenomenographic design. For data collection, semi-structured interviews were used to explore in depth the experiences and perceptions of the educational teams about managerial leadership practices and the specific contexts in which they are developed.

The results make it possible to define the professional profile of leadership personnel in Early Childhood Education, facilitating the development of leadership models applicable to various contexts and improving selection and promotion processes by ensuring that leaders possess the necessary competencies to face the current challenges of the level.

Keywords: Early Childhood Education – Educational Leadership – Professional Profile – Pedagogical Practices.

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	13
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1.1. <i>Supuesto</i>	18
1.1.2. <i>Pregunta de investigación</i>	19
1.2. JUSTIFICACIÓN	19
1.2.1. <i>Conveniencia</i>	19
1.2.2. <i>Relevancia Social</i>	20
1.2.3. <i>Implicaciones prácticas</i>	20
1.2.4. <i>Valor teórico</i>	20
1.2.5. <i>Utilidad de la metodología</i>	20
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.3.1. <i>Objetivo general</i>	21
1.3.2. <i>Objetivos específicos</i>	21
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	22
2.1. LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO.....	23
2.2. PERFIL DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO	24
2.3. PRÁCTICAS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO.	28
2.4. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO	31
2.5. LIDERAZGO DIRECTIVO EN EDUCACIÓN PARVULARIA.....	33
2.6. MARCO REGULATORIO EN EDUCACIÓN PARVULARIA.....	34
2.6.1. <i>Marco para la buena dirección y liderazgo en Ed.Parvularia</i>	35
2.6.2. <i>Estándares indicativos de desempeño en Educación parvularia</i>	43
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	44
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.2. TIPO DE ESTUDIO.....	46
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.4. DEFINICIONES OPERACIONALES DE LOS CONCEPTOS EN ESTUDIO	47
a) Liderazgo pedagógico Directivo	47

b) Prácticas de liderazgo directivo:	47
c) Construcción de una visión y una cultura compartida:	48
d) Familias y comunidad	48
e) El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento	48
f) Gestión pedagógica	48
3.5. ESCENARIO	49
3.6. SUJETOS DE ESTUDIO	49
3.7. CRITERIO DE SELECCIÓN	49
3.8. TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	50
3.8.1. <i>Entrevista semiestructurada</i>	50
3.8.2. <i>Trabajo de campo</i>	51
3.8.3. <i>Validez del instrumento</i>	51
3.9. PLAN DE ANÁLISIS	52
CAPITULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	53
4.1. ANÁLISIS DE DISCURSO ENTREVISTAS A ACTORES EXTERNOS.	54
4.2. CATEGORÍA: CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN Y UNA CULTURA COMPARTIDA ...	56
4.3. CATEGORÍA: FAMILIA Y COMUNIDAD	60
4.4. CATEGORÍA: DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS EQUIPOS PEDAGÓGICOS DEL ESTABLECIMIENTO.	64
4.5. CATEGORÍA: GESTIÓN PEDAGÓGICA	68
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, PROYECCIONES Y SUGERENCIAS	72
LIMITACIONES	85
PROYECCIONES	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS	92
ANEXO 1 :FORMATO DE ENTREVISTA.	93
ANEXO 2. PLANILLA RESUMEN: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR PARTE DEL JUICIO DE EXPERTOS	95
ANEXO 3. CONSENTIMIENTO INFORMADO	101
ANEXO 4. RESPUESTAS POR PARTICIPANTES	102

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Sujetos de estudio y participantes.....	48
Tabla N° 2. Colectivo equipos educativos.....	53
Tabla N° 3. Fragmentos :Construcción de una visión y cultura compartida...	56
Tabla N° 4. Fragmentos: Familia y comunidad.....	60
Tabla N° 5. Fragmentos: Desarrollo profesional de los equipos pedagógicos..	64
Tabla N° 6. Fragmentos: Gestión pedagógica.....	68
Tabla N° 7. Propuesta de mejora.....	79

INTRODUCCIÓN

Existe un creciente interés en promover el liderazgo en la educación infantil, basado en la importancia de los primeros años para el desarrollo integral y el rol fundamental que desempeñan los responsables directivos de las instituciones al influir en la educación de los niños. Las investigaciones sobre liderazgo pedagógico directivo, especialmente en el nivel inicial, abarcan conocimientos y prácticas útiles para que se logren los objetivos adecuados de la organización (Chan, 2018). Ideas como el liderazgo transformacional, distribuido o instructivo son ampliamente estudiadas e influyentes en el currículo, y se distinguen por su contribución al aprendizaje y la mejora escolar (Bellibas et al., 2020).

La política educativa vigente en nuestro país pone un fuerte énfasis en la Educación Parvularia, reconociéndola como la base fundamental para el desarrollo integral de niños y niñas, y como un nivel crucial para garantizar la equidad educativa desde las primeras etapas de la vida. Dentro de este marco, los líderes pedagógicos directivos son identificados como actores claves, no solo por su papel en la gestión administrativa, sino también por su capacidad de guiar, inspirar y promover prácticas pedagógicas de calidad en las comunidades educativas. (Opazo et al., 2022).

En coherencia con esta visión, desde el año 2018 se han elaborado y publicado diversos marcos regulatorios, como el Marco para la Buena Dirección y los Estándares de Desempeño en Educación Parvularia, los cuales se articulan, complementan y enriquecen entre sí para fomentar la comprensión e implementación de procesos de mejora continua de manera coherente (MINEDUC, 2023).

Sin embargo, si bien la política pública ha aumentado en relación al liderazgo directivo, aún existe poco conocimiento sobre la importancia del rol del liderazgo directivo en Educación Parvularia.

En este sentido, en la educación infantil se debe mostrar la capacidad de liderazgo pedagógico del directivo, no sólo en gestionar, sino también de

participar en el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje en el centro. Dicho liderazgo es clave del proceso de enseñanza y del desarrollo profesional del equipo educativo, orientado a la mejora del aprendizaje de los niños (Araiza et al., 2021).

En este sentido, en la educación infantil se debe mostrar la capacidad de liderazgo pedagógico del directivo, no solo en gestionar, sino también en participar activamente en el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje dentro del centro.

Dicho liderazgo es clave en el proceso de enseñanza y en el desarrollo profesional del equipo educativo, ya que, al involucrarse de manera directa en las prácticas pedagógicas, el directivo puede influir de forma significativa en la calidad educativa. Este tipo de liderazgo no solo se centra en la administración o supervisión de las actividades, sino que también fomenta la colaboración entre los docentes, promueve la innovación pedagógica y asegura que las estrategias de enseñanza estén alineadas con las necesidades de los niños.

Además, el liderazgo pedagógico contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo y motivador, en el que el equipo educativo se siente apoyado, capacitado y comprometido con la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En este contexto, es esencial que los directivos desarrollen competencias de liderazgo inclusivo y transformador, que les permitan guiar al equipo hacia la implementación de prácticas educativas efectivas y adaptadas a las demandas de la educación infantil actual.

Por otra parte, en el ámbito de la educación parvularia, el liderazgo directivo de un jardín infantil es esencial para la creación de un entorno educativo de calidad y para la implementación efectiva de políticas y prácticas pedagógicas que favorezcan el desarrollo integral de los niños. Varios estudios destacan el papel crucial que juegan los líderes educativos al promover prácticas inclusivas y colaborativas. El liderazgo en un jardín infantil implica no solo la gestión de recursos, sino también inspirar y guiar al equipo educativo para crear un ambiente inclusivo y seguro. Esta visión de liderazgo se basa en la creación de una cultura institucional que valore la diversidad, la participación de los niños en

su aprendizaje y la equidad en el aula, aspectos claves para el desarrollo integral de los niños (Simental, M; 2015)

En el contexto de los jardines infantiles Vía Transferencia de Fondos (VTF) de la comuna de Quintero, este papel cobra especial relevancia, dado que el directivo no solo debe gestionar y liderar sus equipos educativos, sino también responder a las demandas específicas de un sistema que depende de la coordinación entre el Estado y las entidades locales. Además, el directivo debe ser un facilitador de la colaboración, fomentando la comunicación y el trabajo en equipo entre educadores, familias y otros actores clave en la comunidad educativa. Este enfoque integral y participativo garantiza que el proceso de enseñanza-aprendizaje esté centrado en las necesidades de los niños, promoviendo su desarrollo cognitivo, social y emocional desde una perspectiva inclusiva y equitativa.

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar las practicas que ejerce el liderazgo directivo de los jardines infantiles VTF de Quintero, desde la perspectiva de sus equipos educativos, buscando comprender el perfil del liderazgo directivo, a partir del proceso de su desempeño, en favor de la mejora continua de los procesos educativos dentro de estos establecimientos, para ello, se considerarán el conjunto de prácticas y acciones que implementan en sus instituciones.

La estructura de esta investigación se organiza en cinco capítulos. En el primer capítulo, se describirá el planteamiento del problema, las preguntas de la investigación, los objetivos y la justificación. En el segundo capítulo, se presentará el marco teórico que sustentará el estudio, abarcando conceptos claves como liderazgo pedagógico directivo, competencias profesionales y prácticas de gestión en el ámbito de la educación infantil. Se describirá el contexto de los jardines VTF en la comuna de Quintero y se profundizará en la importancia del rol directivo en dicho entorno. El tercer capítulo estará dedicado a la metodología de la investigación, detallando el enfoque cualitativo utilizado, las técnicas de recolección de datos y el análisis desde la perspectiva de los equipos educativos. En el cuarto capítulo, se presentarán y analizarán los resultados obtenidos, enfatizando en cómo perciben los equipos educativos el

perfil profesional de los líderes directivos, a partir de las practicas implementadas por ellos.

Finalmente, en el quinto capítulo, se discutirán las conclusiones y recomendaciones que surgen de este estudio, orientadas a fortalecer el perfil profesional de los líderes directivos y mejorar las prácticas de liderazgo en los jardines infantiles VTF.

Este trabajo busca no solo contribuir al conocimiento sobre la gestión y el liderazgo en la educación parvularia, sino también ofrecer una base sólida para futuras investigaciones, políticas públicas y programas de formación que fortalezcan el rol de los liderazgos directivos como agentes de cambio y mejora educativa en el contexto local. En particular, los resultados de este estudio tienen el potencial de orientar la toma de decisiones en los jardines infantiles VTF, al visibilizar las principales necesidades, desafíos y oportunidades percibidas por los equipos educativos. Esto permitirá el diseño de estrategias más contextualizadas, pertinentes y sostenibles, tanto a nivel institucional como comunal. Asimismo, los hallazgos pueden servir de insumo para el desarrollo de lineamientos técnicos y normativos que reconozcan y promuevan prácticas de liderazgo pedagógico más colaborativas, inclusivas y centradas en el bienestar integral de niños y niñas. De este modo, esta investigación contribuye de manera concreta al fortalecimiento de la calidad educativa en la primera infancia, al promover prácticas basadas en evidencias y contextualizadas a la realidad local.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Para reformar y sostener un sistema educativo de alta calidad, es fundamental contar con líderes pedagógicos, los cuales, según Ramirez, M. (2024), son definidos como “personas capaces de asumir el compromiso, la responsabilidad y la organización necesarios para alcanzar los objetivos de aprendizaje y mejorar la calidad educativa.” Esta definición destaca la importancia de contar con figuras responsables que, además de administrar recursos, sean capaces de inspirar a sus equipos y fomentar un entorno de mejora continua.

Los líderes pedagógicos, comprometidos con altos estándares, son claves en el fortalecimiento del sistema educativo, ya que dominan técnicas de enseñanza y promueven prácticas eficaces en las distintas áreas curriculares (MINEDUC, 2023). En este contexto, docentes y directivos asumen un rol integral, liderando sus comunidades escolares y asegurando que los servicios ofrecidos respondan a las necesidades locales, convirtiendo a los establecimientos educativos en espacios inclusivos y alineados con los desafíos actuales.

Este estilo de liderazgo, enfocado en lo pedagógico, trasciende las capacidades administrativas y promueve una visión holística que valora tanto el desarrollo personal como profesional de los equipos educativos, consolidando una comunidad cohesionada y orientada a la excelencia.

El Sistema de Alta Dirección Pública, creado en Chile mediante la Ley N° 19.882 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2003), tiene como objetivo fortalecer el liderazgo en las instituciones públicas, incluyendo las educativas, a través de procesos de selección que privilegian las competencias profesionales en gestión. A través de concursos públicos, este modelo asegura procesos transparentes, basados en el mérito, la equidad y la confidencialidad, orientados a incorporar profesionales calificados capaces de implementar de manera eficaz las políticas educativas.

Dichos concursos establecen perfiles claros que delinear las competencias y conocimientos requeridos para el ejercicio de cargos directivos. Sin embargo, su aplicación no es aún obligatoria en todos los establecimientos, lo que genera desigualdades en el acceso a líderes calificados y dificulta la homogenización de estándares de calidad en el sistema educativo chileno.

En síntesis, la Alta Dirección Pública no solo impulsa una gestión basada en la transparencia y el mérito, sino que también establece un marco profesional que, de aplicarse de forma generalizada, podría mejorar de manera significativa la calidad de la educación en el país (Servicio Civil, 2024).

Desde el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo en Educación Parvularia (MINEDUC, 2023), se subraya la relevancia de este nivel educativo y su estrecha relación con la calidad del aprendizaje. En este sentido, se enfatiza que las prácticas de liderazgo están vinculadas a las capacidades de gestión de quienes dirigen estas instituciones, tales como captar y administrar recursos, fomentar un ambiente laboral positivo y proyectar mejoras a futuro para sus centros.

Este marco también pone en valor competencias fundamentales para el ejercicio del liderazgo, destacando atributos como la empatía, calidez, compasión, resiliencia, tolerancia y paciencia, todas ellas características de la inteligencia emocional. Asimismo, se resalta la importancia de una comunicación eficaz y la capacidad de profesionalizar el trabajo de los equipos pedagógicos, avanzando desde una perspectiva centrada en el cuidado hacia un enfoque principalmente educativo. Esto se logra mediante la reflexión constante, la conformación de comunidades de aprendizaje y la elaboración de proyectos pedagógicos, entre otros aspectos.

Por otro lado, la literatura especializada señala que, al definir un perfil profesional, pueden identificarse diversas áreas de competencia. Zapata et al. (2010) indican que, aunque algunas dimensiones pueden priorizarse sobre otras, estas se agrupan en tres grandes categorías: cognitivas (saber), vinculadas al dominio de conocimientos generales en un área específica, con énfasis en la comprensión y el análisis; procedimentales (saber hacer), relacionadas con la

capacidad de actuar de manera adecuada en contextos profesionales concretos; e interpersonales (ser y convivir), que aluden al autoconocimiento, la conducta en situaciones diversas y el compromiso con la participación activa.

En el contexto chileno, los esfuerzos por fortalecer el sistema educativo han estado enfocados en ampliar el acceso y mejorar la calidad en la educación pública. Estos propósitos se abordan, principalmente, a través de políticas públicas orientadas a garantizar una formación integral para todos los estudiantes, especialmente en el sector estatal. En este escenario, la presencia de directores con competencias sólidas resulta esencial para la implementación efectiva de dichas políticas. Estos líderes son figuras claves para generar transformaciones significativas en las trayectorias educativas, asegurando ambientes de aprendizaje positivos, inclusivos y orientados al logro. Su gestión impacta no solo la organización interna, sino también la experiencia educativa de los estudiantes, con efectos duraderos en su desarrollo académico y social.

La Ley 21.040, promulgada en 2017, dio origen al Sistema de Educación Pública, cuyo objetivo es fortalecer este ámbito en Chile. Esta estructura se organiza en 70 Servicios Locales de Educación Pública, responsables de la administración de escuelas, liceos y jardines infantiles. Su misión es asegurar una educación de calidad considerando las realidades territoriales y las particularidades de cada comunidad educativa.

Para cumplir estos objetivos, los directores de establecimientos escolares cumplen un rol fundamental en la implementación de los proyectos educativos y en el buen funcionamiento institucional, garantizando especialmente la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Diversas investigaciones sostienen que “el papel del director es un factor esencial en los procesos de enseñanza y aprendizaje que se llevan a cabo en los centros educativos” (Sepúlveda y Aparicio, 2019).

En esta línea, varios autores coinciden en que el liderazgo directivo es el segundo factor más influyente, después de la enseñanza en el aula, entre los elementos escolares que afectan el aprendizaje, con un impacto particularmente significativo en contextos educativos complejos (Bolívar, 2010). ¿Quiénes

ocupan actualmente los cargos directivos en el sistema escolar chileno? En su mayoría, son docentes con amplia trayectoria, edad avanzada y una importante formación continua (Rivero et al., 2018).

Los jardines infantiles VTF (Vía Transferencia de Fondos) son centros de educación inicial que reciben financiamiento estatal con el objetivo de mejorar su calidad educativa. Estos establecimientos, gestionados mayoritariamente por municipios, fundaciones y organizaciones no gubernamentales, tienen una presencia significativa en sectores rurales y vulnerables, donde la cobertura educativa es más limitada. Gracias a estos recursos, pueden mejorar su infraestructura, contratar personal especializado y ofrecer experiencias educativas más pertinentes y enriquecedoras para los niños y niñas (Campos y Medina, 2024).

En localidades como Quintero, donde los centros educativos enfrentan desafíos específicos, como la diversidad socioeconómica o la carencia de infraestructura adecuada, estos jardines juegan un papel fundamental. Aunque cuentan con financiamiento estatal destinado a mejorar la calidad, la efectividad de dicho apoyo depende en gran medida del liderazgo y de las capacidades de sus directivos. Estos líderes no solo administran recursos, sino que tienen la misión de construir ambientes de aprendizaje inclusivos y motivadores, que fomenten el desarrollo integral de la infancia y respondan a las necesidades del entorno local.

El liderazgo directivo incide directamente en el desempeño de los equipos educativos, influyendo tanto en el clima laboral como en los resultados pedagógicos. Un liderazgo efectivo fomenta la autonomía y colaboración entre los educadores, factores fundamentales para su desarrollo profesional y personal. Este estilo de gestión impulsa una cultura organizacional basada en el reconocimiento de los aportes individuales y colectivos, generando confianza y sentido de pertenencia. Así, los líderes que adoptan enfoques inclusivos y participativos no solo fortalecen la cohesión del equipo, sino que también contribuyen a mejorar la calidad educativa, impactando directamente en los aprendizajes de los niños y niñas (Leithwood et al., 2004; Hargreaves & Fink, 2006).

La presente investigación se centra en la perspectiva de los equipos pedagógicos, ya que sus experiencias y percepciones son fundamentales para comprender el impacto del liderazgo en la dinámica diaria de los jardines infantiles. La forma en que los líderes implementan sus prácticas de gestión y conducción requiere ser analizada en profundidad, con el fin de identificar fortalezas y debilidades en su perfil profesional, así como su influencia en el desempeño del equipo educativo.

Tras una revisión de fuentes públicas y bibliografía especializada, es posible afirmar que, para ocupar un cargo directivo, es necesario contar con un perfil profesional acorde a las responsabilidades del rol. Si bien esta necesidad ha sido ampliamente reconocida, actualmente en los jardines infantiles VTF de la comuna de Quintero la selección de directores recae exclusivamente en la figura del alcalde. Este proceso, que se ha llevado a cabo durante años de forma arbitraria y poco transparente, carece de un perfil previamente definido para los candidatos a la dirección.

La educación parvularia se encuentra en constante evolución, por lo que resulta imprescindible que sus líderes estén preparados para enfrentar los cambios y desafíos que surgen. La investigación educativa puede ser una herramienta clave para fortalecer la formación y el desarrollo profesional de estos actores, asegurando que posean las competencias necesarias para liderar de manera eficaz, responder a las demandas de la comunidad y garantizar una educación de calidad para todos los niños y niñas.

1.1.1. Supuesto

Ante esta problemática, surge el siguiente supuesto:

- 1- El perfil de los líderes directivos actuales, pertenecientes a los jardines infantiles, no estaría alineado con las políticas vigentes.

Si bien, no existe un perfil profesional creado para tales cargos, es relevante visibilizar que practicas ejercen o implementan de manera exitosa los actuales líderes directivos para destacar entre otros educadores/as y ser seleccionadas para aquellos cargos.

Es por ello que, como educadora de párvulos inserta en la realidad anteriormente expuesta y como investigadora de Magister de la Universidad de Playa Ancha, de esta manera, se plantea la siguiente interrogante:

1.1.2. Pregunta de investigación

¿Cuál es el Perfil del liderazgo directivo a partir de las prácticas que se implementan en los jardines infantiles VTF de la comuna de Quintero?

1.2. Justificación

Esta investigación busca analizar las prácticas de liderazgo directivo ejercidas e implementadas en las instituciones, con el fin de caracterizar el perfil de los directivos a partir de sus acciones, para luego poder elaborar una propuesta de mejora para el fortalecimiento del liderazgo directivo en los jardines infantiles VTF de la comuna de Quintero. A continuación, se describirá a través de cinco indicadores la importancia de abordar el tema de las prácticas directivas. (Hernández et al., 2014)

1.2.1. Conveniencia

Investigar sobre las prácticas de liderazgo directivo que posee la dirección de un establecimiento para caracterizar su perfil profesional es conveniente por varias razones. En primer lugar, el liderazgo directivo es un factor clave en la calidad educativa y el éxito de los establecimientos, ya que influye directamente en la gestión de los recursos, el clima organizacional y el desempeño del equipo docente. También comprender las prácticas que ejercen los directores permite identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando la implementación de estrategias de desarrollo que impacten positivamente en los aprendizajes de los estudiantes.

1.2.2. Relevancia Social

Caracterizar el perfil profesional de los directores a partir de sus prácticas permite generar modelos de liderazgo que sean aplicables en distintos contextos educativos. Esto ayuda a crear marcos de referencia que orienten la formación y el desarrollo profesional de los futuros líderes educativos, alineando sus competencias con las necesidades específicas de los centros educativos. También posibilita la toma de decisiones más informadas en cuanto a la selección y promoción de directivos, asegurando que quienes ocupan estos cargos poseen las habilidades y competencias necesarias para enfrentar los desafíos actuales de la educación.

1.2.3. Implicaciones prácticas

Conocer el perfil de los líderes directivos a través de sus prácticas permite diseñar programas de formación continua más específicos y efectivos. Estos programas pueden enfocarse en fortalecer habilidades de liderazgo, resolución de conflictos, gestión pedagógica y mejora organizacional, contribuyendo a una mayor profesionalización del rol directivo.

1.2.4. Valor teórico

La investigación proporcionará una base teórica para el diseño de programas de formación y desarrollo profesional para líderes directivos, basado en la identificación de competencias claves y en las mejores prácticas observadas, contribuyendo al perfeccionamiento del perfil ideal del liderazgo educativo que se desea tener en los jardines infantiles VTF de Quintero..

1.2.5. Utilidad de la metodología

Esta investigación permitirá explorar en profundidad las experiencias, percepciones y reflexiones que poseen los equipos educativos respecto a las prácticas implementadas por sus líderes directivos. A diferencia de los métodos cuantitativos, las entrevistas pueden proporcionar mayor detalle sobre cómo se llevan a cabo las prácticas de liderazgo y los contextos específicos en los que se desarrollan.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar el perfil de Liderazgo Directivo para favorecer el mejoramiento continuo, a partir de las prácticas que se implementan en los jardines infantiles VTF de la comuna de Quintero, según las opiniones de los agentes educativos

1.3.2. Objetivos específicos

- 1) Describir las prácticas de Liderazgo Directivo implementadas que se relacionen con la construcción de una visión y una cultura compartida, familias y comunidad, el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento y Gestión pedagógica.
- 2) Identificar necesidades de mejora en las prácticas de Liderazgo Directivo implementadas.
- 3) Diseñar una propuesta de mejora para el fortalecimiento del Liderazgo Directivo en los jardines infantiles VTF de la comuna de Quintero

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1. Liderazgo pedagógico directivo

Leithwood (2009) define el liderazgo como la habilidad de inspirar y guiar a otros hacia un objetivo común. Esta perspectiva va más allá de la figura tradicional del director como único líder, proponiendo un enfoque más distribuido y colaborativo. En este sentido, el liderazgo se entiende como una función compartida por todos los miembros de la comunidad educativa. Cada persona, desde el director hasta los docentes y el personal administrativo, tiene la oportunidad de ejercer liderazgo y contribuir a la construcción de una cultura institucional basada en la colaboración y el compromiso con los objetivos educativos.

Diversas investigaciones, como las de Bryk et al. (2021), han puesto en manifiesto la importancia del liderazgo efectivo en la transformación de las escuelas. El liderazgo, lejos de ser un concepto abstracto, se ha consolidado como un pilar fundamental para impulsar el cambio y la mejora educativa. Según estos autores, el director escolar, como agente clave, desempeña un papel central en la creación de un entorno de aprendizaje que promueve la calidad, el bienestar de los estudiantes y el desarrollo profesional del personal. A través de su liderazgo, los directores no solo influyen en la implementación de programas educativos, sino que también establecen las prioridades estratégicas y asignan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos institucionales.

La Política de Calidad establece que el liderazgo en el ámbito educativo trasciende las figuras de autoridad tradicionales. En los jardines infantiles, por ejemplo, el liderazgo se manifiesta en la forma en que cada miembro del equipo interactúa y colabora con sus pares. Esta visión compartida promueve una cultura de colaboración y responsabilidad compartida, donde cada individuo, según sus capacidades y el contexto, contribuye activamente al logro de los objetivos institucionales. Al fomentar un liderazgo distribuido, se potencia la capacidad del equipo para adaptarse a los desafíos y oportunidades que surgen en el día a día.

Los fundamentos de una buena gestión y liderazgo en la educación infantil se basan en los avances y la experiencia adquirida en gestión y liderazgo en

Chile durante la última década. Estas iniciativas, junto con investigaciones internacionales y esfuerzos recientes buscan desarrollar estrategias y mejorar el sistema.

Actualmente se acepta generalmente que la educación temprana es esencial para el desarrollo de los niños. Muchos estudios han demostrado que los primeros seis años de vida son el período más importante para el desarrollo de la capacidad neuronal, lo que lo convierte en un período importante para reducir, en lugar de intentar corregir, las desigualdades pasadas (Heckman, 2011).

El liderazgo es un factor importante que afecta la calidad de la educación y es necesario para el desarrollo de planes educativos que promuevan la unidad en el aprendizaje comunitario y promuevan la unidad de los miembros (Weinstein, 2016).

El Ministerio de Educación menciona que el papel de liderazgo de la gestión escolar es importante para apoyar el desarrollo de todos los niveles de la escuela y fomentar el crecimiento entre los niños y la sociedad en general (Agencia de Calidad de la Educación, 2016).

En resumen, el liderazgo en los centros de educación infantil incide en la calidad del trabajo de docentes y profesionales, lo que incide directamente en el desarrollo, la educación y la salud de los niños (CIAE, 2018; Douglas, 2019). La gestión y el liderazgo ayudan a desarrollar los materiales, métodos y contenidos necesarios para mejorar el proceso de aprendizaje. Estos factores incluyen aspectos importantes del funcionamiento escolar como el mantenimiento de la infraestructura, la puntualidad y la seguridad, así como factores relacionados con las actividades docentes y la salud de niños y niñas, sus familias, el personal y los estudiantes.

2.2. Perfil de liderazgo pedagógico directivo

Algunas investigaciones sobre directores que acaban de asumir el cargo, revelan que existe una preparación limitada en relación con la complejidad de la

función y las diversas exigencias y expectativas de los distintos miembros de la comunidad (Weinstein, 2016).

En los últimos diez años, Chile ha implementado nuevas normativas que han elevado los estándares para ejercer el cargo de director en establecimientos educacionales. En el caso de los jardines infantiles, tanto públicos como privados, la ley exige desde 2013 que los directores posean un título profesional en educación parvularia y experiencia docente, además de una formación específica en gestión educativa (JUNJI, 2013).

A lo largo del período comprendido entre 2004 y 2016, el sistema educativo chileno ha experimentado una transformación significativa en la concepción y el ejercicio del liderazgo escolar. Las políticas educativas implementadas durante este lapso han redefinido de manera sustancial el rol de los directivos, otorgándoles un mayor énfasis en el liderazgo pedagógico y ampliando sus responsabilidades y atribuciones. Estas modificaciones se han materializado a través de una serie de normativas y documentos técnicos emitidos por el Ministerio de Educación, los cuales han buscado fortalecer el liderazgo escolar y mejorar la calidad de la educación (Núñez, 2012).

La promulgación de la Ley N° 19.979 en el año 2004 constituyó un hito fundamental en la evolución del liderazgo escolar en Chile. Esta normativa, al establecer que la función principal del director es dirigir y liderar el proyecto educativo institucional, otorgó una mayor claridad y precisión al rol de este profesional. Asimismo, la ley detalló por primera vez las diversas atribuciones técnico-pedagógicas que deben desarrollar los directores, tales como la formulación y evaluación de planes y programas educativos, la dirección de las actividades pedagógicas, el desarrollo profesional docente y la comunicación con las familias. De esta manera, la Ley 19.979 sentó las bases para un liderazgo escolar más focalizado en la mejora de los aprendizajes y en la construcción de proyectos educativos de calidad.

El panorama de la formación de líderes escolares en Chile se caracteriza por una notable diversificación de la oferta educativa, con un marcado predominio de instituciones privadas. Según Muñoz y colaboradores (2019),

estas instituciones han asumido un rol protagónico en la formación de directivos escolares, desarrollando programas especializados diseñados para responder a las demandas de un liderazgo escolar efectivo. Esta tendencia refleja la creciente importancia que se otorga a la formación de líderes capaces de enfrentar los desafíos de la gestión educativa y de construir entornos escolares más equitativos y eficientes. No obstante, esta diversificación plantea interrogantes sobre el acceso a estas oportunidades formativas, así como sobre la calidad y pertinencia de los programas ofrecidos por el sector privado en comparación con los del sector público.

En los últimos años, el Estado chileno ha intensificado sus esfuerzos para fortalecer el desarrollo del liderazgo escolar, complementando así la oferta formativa existente en el sector privado. Estudios como el de Donoso et al. (2019) evidencian el rol protagónico de instituciones públicas como el CPEIP y el Programa de Liderazgo Educativo del Ministerio de Educación, las cuales han implementado iniciativas destinadas a perfeccionar las competencias de los directivos escolares. Estas acciones buscan promover un liderazgo más inclusivo y equitativo, alineado con las políticas educativas nacionales y enfocado en mejorar la calidad de la educación para todos los estudiantes.

El Plan de Formación de Directores, una iniciativa del Ministerio de Educación implementada desde 2011 (CPEIP), se ha consolidado como una de las estrategias más importantes para fortalecer el liderazgo escolar en Chile. Este plan, a través de la entrega de becas, brinda a los directores la oportunidad de acceder a programas de formación de excelencia académica, diseñados específicamente para desarrollar las competencias necesarias para ejercer un liderazgo efectivo en el ámbito educativo. Desde magísteres hasta programas de menor duración, la oferta formativa del plan es diversa y responde a las necesidades actuales de los establecimientos escolares.

Hasta hace poco tiempo, la Educación Parvularia en Chile carecía de un marco regulatorio sólido y específico, lo que limitaba la garantía de calidad en la atención y educación de los niños y niñas en esta etapa fundamental de su desarrollo. Sin embargo, con la promulgación de la Ley N° 20.832, se ha producido un giro significativo en este ámbito. Esta ley, al establecer un marco

regulatorio más potente para los establecimientos de Educación Parvularia, marca un hito en la historia de la educación chilena, integrando formalmente a este nivel educativo al sistema escolar y sentando las bases para una mayor calidad y equidad en la atención a la primera infancia. (Ley N° 20.832, 2015, Diario Oficial de la República de Chile)

La incorporación de los educadores de párvulos al Sistema de Desarrollo Profesional Docente constituye un hito significativo en la valorización de la educación inicial en Chile. Esta inclusión no solo reconoce la relevancia de la labor que desempeñan estos profesionales, sino que también les brinda acceso a oportunidades de formación y desarrollo continuo que hasta ahora eran limitadas. Al garantizar que los educadores de párvulos cuenten con las herramientas y conocimientos necesarios para ejercer su profesión de manera cada vez más efectiva, se contribuye a elevar la calidad educativa desde los primeros años de vida y a sentar las bases para un desarrollo integral de los niños y niñas.

Uno de los mayores desafíos en el ámbito del liderazgo educativo es la construcción de una política integral de formación que acompañe a los líderes escolares a lo largo de toda su trayectoria profesional. Según Weinstein y Hernández (2014), es fundamental fortalecer esta política, dotándola de mayor coherencia y otorgando a los directores mayores atribuciones en la gestión de sus centros educativos. Avanzar en esta dirección no solo permitiría responder de manera más efectiva a las demandas actuales y futuras del liderazgo escolar, sino que también facilitaría la articulación de las diversas iniciativas educativas en torno a un objetivo común: mejorar la calidad de la educación. En este contexto, la revisión y actualización del Marco para la Buena Dirección se presenta como una oportunidad clave para fortalecer las bases de un liderazgo escolar eficaz y comprometido con la mejora continua.

Los líderes directivos de jardines infantiles desempeñan un rol fundamental en la gestión y liderazgo de sus establecimientos. Dentro del marco de la Política de Calidad Educativa, son responsables de liderar el proyecto educativo institucional, coordinando el trabajo del equipo docente, administrando los recursos disponibles y fomentando vínculos estrechos con las familias y la

comunidad. Su labor trasciende las labores estrictamente pedagógicas, abarcando también aspectos administrativos, relacionales y de gestión de recursos, con el objetivo de garantizar un entorno educativo de calidad que promueva el desarrollo integral de los niños y niñas.

Los líderes directivos de jardines infantiles desempeñan un papel fundamental en la gestión integral de sus establecimientos. Además de liderar el proyecto educativo, deben asumir una amplia gama de responsabilidades que abarcan desde la supervisión del proceso pedagógico y el bienestar de los niños y niñas, hasta la gestión de recursos humanos, financieros y material, por tanto, este rol implica una combinación de tareas pedagógicas, administrativas y relacionales, que son esenciales para garantizar el buen funcionamiento del establecimiento y el logro de los objetivos educativos.

2.3. Prácticas de liderazgo pedagógico directivo.

Los resultados de estos estudios nos permiten identificar las características de las prácticas que han demostrado ser efectivas para brindar educación de calidad a niñas y niños. En primer lugar, la literatura sugiere prácticas para crear una visión y una cultura común en los entornos educativos (Siraj-Blatchford y Manni, 2006; Pastén, 2017; CIAE, 2018); estas incluyen tener una visión clara, una visión de la escuela y su labor educativa y fomentar las conductas que siguen este aprendizaje en la comunidad de aprendizaje.

En segundo lugar, la evidencia identificó prácticas para conectarse con familias y redes locales. Los líderes promueven y aseguran una comunicación efectiva e informal, asegurando buenas relaciones entre muchos miembros de la comunidad y sus diferentes culturas.

En tercer lugar, el conocimiento de la presencia de liderazgo centrado en promover la enseñanza interna a través de la supervisión y evaluación, con especial foco en el aprendizaje y desarrollo de los niños. El director de la oficina es responsable de supervisar la instrucción, brindar orientación sobre planificación y evaluación, monitorear los datos de progreso de los niños y brindar retroalimentación.

En cuarto lugar, los líderes de este nivel desempeñan un papel importante en la gestión de la atención y el bienestar de niñas y niños. Lo hacen tomando acciones que protegen su salud física y mental, como conectarse con otras redes, trabajar con familias y garantizar la seguridad en los lugares de formación vocacional.

En quinto lugar, existe un conjunto de prácticas de liderazgo vinculadas a las competencias de gestión de los líderes de estas instituciones. Estas habilidades abarcan la captación y administración de recursos, con el fin de mantener un ambiente laboral positivo, así como la gestión institucional orientada a la mejora continua, con una perspectiva de futuro. Los líderes, además de impulsar el desarrollo de sus centros, también deben encargarse de tareas de gestión que aseguren el funcionamiento regular.

Las personas que pueden realizar estas tareas gestionan eficazmente su tiempo, delegan tareas y responsabilidades ejerciendo el liderazgo, buscan asesoramiento y asignan recursos, asumen responsabilidades y garantizan el reconocimiento de la organización.

Además de estas prácticas, la literatura también enfatiza la importancia del liderazgo. Entre ellos, el mejor consenso entre los expertos en la literatura internacional; Se relaciona con características como comprensión, calidez, compasión, coraje, longevidad, resiliencia y perseverancia, todas las cuales están relacionadas con las emociones (Thornton et al., 2009).

La evidencia a nivel nacional indica que es necesario transformar la labor de los equipos docentes, pasando de un enfoque centrado en el cuidado a uno más pedagógico, que promueva la reflexión, la colaboración y el desarrollo de proyectos educativos.

Según Cabrera-Murcia, Yáñez y Alegría (2019), los líderes de jardines infantiles no solo practican el liderazgo, sino que también participan en la docencia, lo que les permite generar cooperación y buen trabajo en equipo. Esta combinación resalta la importancia de comportamientos como la ética de trabajo positiva, el optimismo y la reflexión para un liderazgo eficaz. Al desarrollar estas cualidades, los administradores no sólo tienen un impacto positivo en el

aprendizaje de los niños, sino que, al fomentar una cultura de mejora continua en sus escuelas, contribuyen al desarrollo profesional del equipo educativo y al éxito de todas las escuelas de la comunidad.

Aunque los términos liderazgo y gestión suelen usarse indistintamente, están interrelacionados para lograr los objetivos comunes de la organización.

Para que una institución educativa prospere, sus líderes deben combinar habilidades de gestión con un enfoque de liderazgo que promueva la innovación y la mejora continua. La gestión proporciona una base sólida, pero el liderazgo es lo que impulsa el cambio y la transformación.

Sin embargo, tanto estudios nacionales como internacionales destacan los desafíos del liderazgo y la gestión compartidos. (Cabrera-Murcia, Yáñez y Alegría, 2019).

Esto es aún más importante para las organizaciones que necesitan ser gestionadas por un único experto. Por lo tanto, el liderazgo conjunto de varios miembros de una escuela se considera una práctica en la educación infantil y se considera beneficioso, ya que brinda la oportunidad al deseo de dividir el liderazgo para que todos participen en la unidad (Cabrera-Murcia, Yáñez y Alegría, 2019).

Por otra parte, Heikka et al. (2019) sostienen que el liderazgo tiene un efecto positivo en el desarrollo de los docentes. Además, Denee (2018) argumentó que esta cultura fomenta la colaboración entre los miembros del equipo de aprendizaje, fortalece su confianza, crea un sentido de pertenencia entre sí y fomenta su apoyo. De esta manera, To, Hongbiao, Wing y Pui (2019) agregaron que los beneficios del liderazgo en las escuelas incluyen la creación de comunidades de aprendizaje profesionales y el compromiso de los grupos de aprendizaje con los niños.

A pesar de este liderazgo, Halttunen (2016) advierte que el rol del líder no puede cambiar porque los líderes no pueden delegar ciertas responsabilidades. Es el líder el responsable de compartir el liderazgo. Los directores deben desarrollar e integrar el liderazgo, mantener una visión común y centrarse en el

aprendizaje, brindar a los docentes oportunidades para liderar, promover la unidad y mantener estructuras de apoyo (Denee y Thornton, 2017).

2.4. Características del liderazgo pedagógico directivo

Existen muchas diferencias entre el liderazgo en la educación infantil y el liderazgo en otros niveles educativos. Algunas de estas características se relacionan con el control histórico de las mujeres sobre el campo, mientras que otras surgen de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentran las niñas y los niños.

Las mujeres constituyen el 99,5% de la fuerza laboral en los jardines infantiles chilenos (Pardo & Adlerstein, 2015), lo que ha llevado a que este ámbito se asocie fuertemente con el cuidado, atribuyéndose culturalmente a las mujeres cualidades "naturales" para desempeñar este rol (Wise y Wright, 2012). Esta percepción ha afectado negativamente la visibilización del trabajo educativo y profesional que se realiza en los centros educativos (Krieg, Davis y Smith, 2014).

El predominio histórico de las mujeres en este campo también ha afectado el liderazgo a este nivel. Entre las consecuencias más importantes está la resistencia a los roles de liderazgo o a ver el rol como profesional (Hard y Jónsdóttir, 2013).

Esto afecta también a la transparencia del "cuidado cultural", que posibilita la protección de niñas y niños como base de la educación infantil, garantizando su salud y educación (Siraj-Blatchford & Manni 2006). Este enfoque suele asociarse con el trabajo de la madre en la protección infantil (Luff y Kanyal, 2015) y, en el caso de las prácticas culturales, con la supervisión de los trabajos de los docentes, trabajadores calificados, equipos y familias.

Además, los directivos de este nivel suelen priorizar el liderazgo tradicional (Heikka y Suhonen, 2019) sobre el jerárquico, autoritario o competitivo (Karaoğlu, 2019). Finalmente, otra razón del predominio femenino es la dificultad de la participación masculina en la educación inicial, lo que impide que niñas y niños tengan la oportunidad de experimentar diferentes tipos de género (Rohrmann y Emilsen, 2015).

Por otra parte, Leithwood (2009), identificó las características y cualidades que debían poseer los líderes escolares, independiente de su género. Leithwood afirmó que se trataba de "la labor de alentar y motivar a los demás a hablar y lograr los objetivos y metas de la escuela" (2009, p. 20).

Leithwood (2009) también señaló que las condiciones de las aulas y las escuelas pueden tener un impacto significativo en el desempeño escolar y el entorno en el que trabajan los directores. En el aula, los materiales didácticos, las estrategias y los métodos de enseñanza, y el compromiso de los estudiantes y las familias son importantes. En relación con las escuelas, las metas y los objetivos, el liderazgo, la estructura y la organización, la planificación escolar, la recopilación de datos y la toma de decisiones son importantes.

Por lo tanto, todos los actores son importantes en las escuelas porque la interacción entre ellos es importante y afecta el resultado. Como señala Elmore (2010), la relación entre el liderazgo y la base de la enseñanza (estudiantes, profesores y contenidos) es fundamental.

Para esta investigación se considerará el modelo propuesto por Leithwood (2009) el cual evalúa la eficacia del liderazgo, la literatura existente y la imagen de la gestión pública tal como la define el servicio público. Se considera que esta última cubre las áreas en las que los directores deben ser buenos líderes escolares y cubre en su mayoría las recomendaciones de Leithwood (2009).

Como también afirmó Leithwood (2009), el liderazgo es una dimensión que debe incluir a la familia, el liderazgo del individuo, las características de la escuela y el ambiente de aula de cada escuela. Este modelo propuesto se enfoca en evaluar la eficacia del liderazgo en contextos educativos. Este modelo identifica cuatro dimensiones o categorías claves del liderazgo educativo que contribuyen al éxito de una institución en la mayoría de los contextos organizacionales:

1. Fijar Rumbos: Los líderes deben crear una visión clara y compartida, así como establecer objetivos estratégicos para guiar la organización hacia el logro de resultados.

2. Desarrollar a las personas: Se refiere al apoyo continuo al crecimiento profesional de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa, fomentando la mejora de sus habilidades y competencias.
3. Rediseñar la organización: Implica la creación de una cultura escolar que promueva la colaboración, el trabajo en equipo, y la adaptación de la estructura organizacional para apoyar la enseñanza y el aprendizaje.
4. Gestión el programa de estudio: Los líderes deben ser capaces de gestionar de manera efectiva los recursos, así como establecer relaciones productivas con el entorno, incluyendo padres, comunidad y autoridades educativas.

Finalmente, el autor enfatiza que un liderazgo eficaz en estos aspectos genera un impacto positivo en el rendimiento escolar, la calidad educativa, y el desarrollo profesional docente.

2.5. Liderazgo directivo en educación parvularia

La educación parvularia representa el primer nivel de la educación chilena. La Ley N° 20.370 de Educación la define como la atención adecuada a los niños y niñas desde su nacimiento hasta la enseñanza básica. Su finalidad es apoyar el importante rol de la familia como primera educadora, promoviendo al mismo tiempo el desarrollo oportuno y adecuado de aprendizajes importantes y pertinentes de los niños según el marco establecido (Ley N° 20.370, Art)

La educación parvularia en Chile cuenta con las siguientes instituciones: la Subsecretaría de Educación parvularia como organismo político y responsable técnico de crear y mantener políticas públicas en este sector. En esta nueva escuela, el Ministerio de Educación Nacional (Mineduc) cumple un rol importante como regulador de la educación parvularia. La Agencia de Educación se enfoca en evaluar los procesos de gestión educativa de las escuelas y sus patrocinadores. La prestación de servicios en los servicios públicos es responsabilidad de las instituciones públicas en colaboración con organizaciones privadas sin fines de lucro que reciben financiamiento estatal.

Por otro lado, las instituciones públicas o privadas sin fines de lucro que reciben fondos del gobierno se dividen en:

- Jardines infantiles JUNJI: escuelas que se especializan en educación de la primera infancia y son administradas directamente por la Junta Nacional de jardines infantiles.
- Escuela municipal: Escuela que imparte educación parvularia y básica. Son administradas por la ciudad a través del Departamento de educación municipal (DAEM)
- Jardines infantiles VTF: El jardín infantil es administrado por el municipio a través de un acuerdo de intercambio con JUNJI.
- Escuelas públicas administradas por los SLEP (Servicios Locales de Educación Pública): instituciones que imparten educación parvularia y básica, y que desde la implementación de la Nueva Educación Pública son gestionadas por los SLEP en lugar de los municipios, con el objetivo de mejorar la calidad y equidad del sistema educativo.
- Jardines Integra: Centro de educación infantil gestionado directamente por Integra o a través de un Convenio de Fideicomiso (CAD) con otra fundación o municipio.
- Escuela privada subvencionada: escuela que imparte educación básica, y/o media y educación infantil. Son administradas por organizaciones privadas y financiadas por subvenciones gubernamentales.

JUNJI e Integra también tienen otros métodos y modelos para la educación de la primera infancia diseñados para satisfacer la necesidad de brindar este nivel de educación en una variedad de contextos, como áreas de pequeña escala, prisiones y patios de hospitales.

2.6. Marco regulatorio en educación Parvularia.

El marco regulatorio en educación parvularia hace referencia al conjunto de normas, políticas y directrices diseñadas para asegurar la calidad, la equidad y la seguridad en los servicios educativos destinados a la primera infancia, buscando garantizar que todos los niños y niñas, desde los primeros meses hasta los seis años, reciban una educación inclusiva y de calidad que promueva

su desarrollo integral en un entorno seguro y estimulante (Superintendencia de educación 2018)

2.6.1. Marco para la buena dirección y liderazgo en Educación Parvularia

El Marco para la Buena dirección y Liderazgo en la Educación parvularia (MINEDUC,2023) es un documento de política pública cuyo objetivo principal es orientar las prácticas de gestión y liderazgo en la educación infantil.

Las escuelas que educan a niños en Chile varían en estructura y organización debido a características como éxito de gestión, ubicación geográfica, educación, formación, nivel de enseñanza y universidad. Este marco aborda la cuestión de la diversidad de una manera práctica.

Las directrices para este marco reconocen las muchas maneras en que se puede gestionar y orientar la educación de la primera infancia.

En los jardines infantiles, el rol de dirección suele ser asumido por una sola persona, que en ocasiones cuenta con el apoyo de uno o más profesionales de su equipo que actúan como adjuntos en determinadas áreas y/o colaboran para la realización de determinadas tareas. Este marco proporciona orientación tanto a quienes trabajan en la gestión de estas organizaciones como a quienes apoyan la gestión.

MBDL EP (MINEDUC, 2023) brinda orientación para que los líderes puedan abordar los desafíos únicos de brindar educación de calidad a niños y niñas en transición. Por lo tanto, se espera que los responsables de liderar, coordinar y/o apoyar a la gestión en la fase de educación parvularia lo tengan en cuenta.

Este documento, dividido en cuatro capítulos, incluye antecedentes y una breve revisión del desarrollo del liderazgo, la gestión y las prácticas directivas. Se centra principalmente en un conjunto de prácticas relevantes organizadas en seis dimensiones, así como en los recursos personales necesarios para ejecutar dichas prácticas de manera eficaz.

El objetivo de este documento es promover la autorreflexión y el desarrollo profesional de los líderes, guiar su formación inicial y continua, y apoyar los procesos de selección, certificación y evaluación de directivos. Además, facilita la identificación de líderes y buenas prácticas para ser compartidas.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo en Educación Parvularia (MINEDUC, 2023) detalla, por un lado, prácticas que orientan acciones para directivos y líderes en estos establecimientos, y por otro, los recursos personales necesarios para llevarlas a cabo de manera efectiva. Las dimensiones de práctica son las siguientes:

1.-Construyendo una visión y una cultura compartida

Esta dimensión da cuenta de los propósitos, sentido e identidad del establecimiento que imparte Educación Parvularia, la cual es orientada y modelada en su construcción sistemática por quienes lideran el establecimiento y la comunidad, construyendo una visión compartida, para el logro de su adhesión y compromiso con las metas institucionales para desarrollar procesos de mejora continua. Las principales prácticas para quienes lideran establecimientos de educación parvularia en esta dimensión son los siguientes:

1.1. Construyen y/o actualizan en conjunto con la comunidad educativa u Proyecto Educativo Institucional (PEI) vinculado a la realidad local, que establece una visión, sellos y objetivos compartidos para la Educación Parvularia, enfocado en el bienestar integral, desarrollo y aprendizajes de todos los niños y niñas.

1.2. Promueven una cultura institucional basada en la colaboración, la confianza, la inclusión, el buen trato, el respeto a la diversidad y las altas expectativas sobre los párvulos, familias, educadoras y educadores, y otros miembros de la comunidad educativa.

1.3. Comunican y modelan de manera sistemática entre la comunidad educativa, los valores, principios, visión, misión y sellos del PEI inspirando y generando pertenencia, compromisos y sentidos compartidos.

1.4. Elaboran un Plan de Mejoramiento Educativo (PME) del establecimiento, así como reglamentos y protocolos internos, con la participación

de todos los actores de la comunidad educativa, los cuales permiten articular y dar coherencia a las distintas iniciativas, con miras a fortalecer la Educación Parvularia.

1.5. Lideran un proceso sistemático y participativo de evaluación de los procesos, resultados y el logro de las metas del establecimiento, que sirva de base para elaborar o actualizar su proyecto y/o acciones de mejoramiento continuo.

1.6. Lideran instancias de trabajo colaborativo a partir de la visión compartida en el Proyecto Educativo Institucional que permitan acordar criterios y sentidos pedagógicos y de otros ámbitos de la gestión.

1.7. Desarrollan una comunicación fluida y un trabajo articulado y efectivo con la institución sostenedora para el logro de los objetivos y de las políticas institucionales, dando cuenta periódicamente al sostenedor de sus avances y dificultades

2.-Cultivando las relaciones con las familias y la comunidad

Esta dimensión valora a las familias como primeros educadores, fomentando su participación activa y colaboración en el proceso educativo, e integrando sus saberes y valores. Además, establecen alianzas con instituciones del entorno para potenciar el desarrollo integral de los niños y el apoyo a sus familias. Las principales prácticas para quienes lideran establecimientos de educación parvularia en esta dimensión son los siguientes:

2.1. Desarrollan y mantienen canales de comunicación fluidos, oportunos y pertinentes a la diversidad de las familias y cuidadores, sobre temas administrativos y del bienestar, desarrollo y aprendizajes de niños y niñas, favoreciendo una relación de mutua colaboración.

2.2. Promueven la participación sistemática de las familias y cuidadores en las diversas actividades y procesos institucionales del establecimiento (PEI, PME, decisiones curriculares), así como en la conformación de estructuras de representación (Centros de Padres y Apoderados y/o delegados, Consejos Parvularios), acogiendo y respetando sus posibilidades de participación.

2.3. Aseguran que los equipos pedagógicos compartan sistemáticamente los aprendizajes de los niños y niñas con las familias, en forma individual y por nivel, gestionando condiciones para ello (tiempos, recursos materiales y espacios).

2.4. Aseguran que los equipos pedagógicos desarrollen sistemáticamente estrategias de identificación de oportunidades y desafíos que enfrentan las familias y cuidadores en el proceso educativo de niños y niñas, considerando su diversidad de creencias y costumbres, para apoyarlos y fortalecer su rol en el bienestar y desarrollo integral de los niños y niñas.

2.5. Aseguran que los equipos pedagógicos realicen seguimiento y evaluación continua de las estrategias, acciones y/o actividades de trabajo con la familia y la comunidad, a partir de las evidencias recogidas y sistematizadas periódicamente.

2.6. Generan y mantienen vínculos de colaboración con otros actores e instituciones del territorio que faciliten la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento en su conjunto, tales como las autoridades territoriales, Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), municipios, Oficinas de Protección de Derechos (OPD), Chile Crece Contigo, Centros de Salud Familiar (CESFAM), carabineros, juntas de vecinos, organizaciones sociales, empresas, escuelas, liceos y universidades.

2.7. Establecen alianzas y articulación con otros establecimientos educativos del territorio para potenciar la gestión del Proyecto Educativo Institucional y resguardar los procesos de transición y la trayectoria educativa de niños y niñas entre los distintos niveles educativos e instituciones.

3.- Liderando la gestión pedagógica y la generación de ambientes para el aprendizaje

Esta dimensión es la capacidad de influenciar y de movilizar a otros en torno a ciertos objetivos orientados al mejoramiento y al cambio, con metas a mediano y largo plazo, la creación de relaciones de confianza, la facilitación de la implementación del Curriculum, entre otros. Las principales prácticas para

quienes lideran establecimientos de educación parvularia en esta dimensión son los siguientes:

3.1. Desarrollan, en conjunto con la institución sostenedora, estrategias efectivas para atraer, seleccionar, inducir y promover la continuidad de educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio con el perfil adecuado a las necesidades y requerimientos del Proyecto Educativo Institucional del establecimiento.

3.2. Identifican y generan, en conjunto con el sostenedor, oportunidades y estrategias efectivas para apoyar las necesidades de desarrollo profesional de educadoras, educadores y técnicos con el fin de mejorar continuamente su formación y desempeño individual y colectivo.

3.3. Evalúan y retroalimentan periódicamente el desempeño de educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio, y establecen compromisos y estrategias de apoyo para fortalecer su desempeño.

3.4. Gestionan instancias en las que los equipos pedagógicos puedan reflexionar continua, crítica y colaborativamente sobre las prácticas pedagógicas para la mejora continua.

3.5. Reconocen y promueven prácticas innovadoras, acciones destacadas o logros individuales y colectivos de educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio, de manera de mantener una alta motivación y un buen clima laboral.

3.6. Identifican y potencian las capacidades de liderazgo al interior de sus equipos, distribuyendo responsabilidades a distintas personas del establecimiento de acuerdo con sus habilidades e intereses.

3.7. Desarrollan actividades de autoformación para la mejora de sus prácticas, buscando oportunidades de formación continua que les mantengan informados y actualizados en temas normativos, curriculares, pedagógicos y de gestión.

4.-Resguardando el bienestar integral de niños y niñas

Esta dimensión pretende velar por el buen trato y la integridad física y psicológica de toda la comunidad, con un enfoque prioritario en los niños y niñas, asegurando su protección, dignidad y el respeto de sus derechos. Las principales prácticas para quienes lideran establecimientos de educación parvularia en esta dimensión son los siguientes:

4.1. Orientan, modelan y aseguran que las interacciones entre los integrantes de la comunidad educativa se desarrollen en un ambiente de colaboración y bienestar integral, propiciando especialmente que niñas y niños sean considerados en sus derechos, necesidades e intereses y asegurando su integridad física y psicológica.

4.2. Aseguran, en conjunto con el sostenedor, la implementación de la normativa vigente (leyes, reglamentos, protocolos, planes y manuales) asociados al resguardo de los derechos de niños y niñas, involucrando y haciendo responsables a cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

4.3. Resguardan que los equipos pedagógicos planifiquen acorde al desarrollo de los párvulos e implementen estrategias que fomenten y promuevan hábitos de vida saludable y autocuidado; como las asociadas a la actividad física, el descanso, el sueño, la alimentación y la higiene, con especial atención a la singularidad de cada uno.

4.4. Gestionan, en coordinación con el sostenedor, la aplicación de políticas, programas y estrategias de protección a la infancia que propicien el bienestar integral de niños y niñas.

4.5. Aseguran, en conjunto con el sostenedor, el cuidado y mantención de la infraestructura y equipamiento, y las condiciones sanitarias, con especial atención a la gestión del plan de seguridad y prevención de riesgos de acuerdo con la normativa vigente.

4.6. Resguardan la inclusión y promueven la vinculación y el trabajo colaborativo con redes y sistemas de apoyo que permitan activar protocolos de bienvenida y acogida, la disminución de barreras que impidan la participación y los aprendizajes, y la implementación de estrategias de enseñanza que

consideren las necesidades educativas especiales, las diversidades culturales, lingüísticas, de género, religiosas y sociales.

4.7. Informan, gestionan y coordinan con la comunidad educativa e instituciones especializadas los protocolos para enfrentar situaciones que afectan a niños y niñas, como son las emergencias sanitarias, maltrato infantil (físico o psicológico), entre otras

5.-Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.

Esta dimensión hace referencia a la comprensión, mejora y potenciación de los conocimientos, habilidades y la motivación de los equipos pedagógicos, así como su propio desarrollo profesional, de manera de construir capacidades profesionales. Las principales prácticas para quienes lideran establecimientos de educación parvularia en esta dimensión son los siguientes:

5.1. Desarrollan, en conjunto con la institución sostenedora, estrategias efectivas para atraer, seleccionar, inducir y promover la continuidad de educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio con el perfil adecuado a las necesidades y requerimientos del Proyecto Educativo Institucional del establecimiento.

5.2. Identifican y generan, en conjunto con el sostenedor, oportunidades y estrategias efectivas para apoyar las necesidades de desarrollo profesional de educadoras, educadores y técnicos con el fin de mejorar continuamente su formación y desempeño individual y colectivo.

5.3. Evalúan y retroalimentan periódicamente el desempeño de educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio, y establecen compromisos y estrategias de apoyo para fortalecer su desempeño.

5.4. Gestionan instancias en las que los equipos pedagógicos puedan reflexionar continua, crítica y colaborativamente sobre las prácticas pedagógicas para la mejora continua.

5.5 Reconocen y promueven prácticas innovadoras, acciones destacadas o logros individuales y colectivos de educadoras y educadores, técnicos,

administrativos y auxiliares de servicio, de manera de mantener una alta motivación y un buen clima laboral.

5.6. Identifican y potencian las capacidades de liderazgo al interior de sus equipos, distribuyendo responsabilidades a distintas personas del establecimiento de acuerdo con sus habilidades e intereses.

5.7. Desarrollan actividades de autoformación para la mejora de sus prácticas, buscando oportunidades de formación continua que les mantengan informados y actualizados en temas normativos, curriculares, pedagógicos y de gestión

6.- Gestionando la organización, el clima institucional y sus recursos.

Esta dimensión hace referencia a la responsabilidad de conducir y gestionar pedagógicamente la implementación del currículum, basándose en los referentes de la política nacional y los principios de la educación parvularia, así como la política local, plasmada en los lineamientos del sostenedor y el PEI de cada comunidad educativa. Las principales prácticas para quienes lideran establecimientos de educación parvularia en esta dimensión son los siguientes:

6.1. Aseguran que el establecimiento educativo cumpla con la normativa y las orientaciones de las políticas educativas para la Educación Parvularia, y para el sistema educativo en general.

6.2. Desarrollan, en conjunto con el sostenedor, estrategias efectivas para gestionar la matrícula, así como para promover y monitorear la permanencia, la asistencia sistemática y la participación de niños y niñas en el establecimiento educativo.

6.3. Gestionan de manera eficiente los procesos administrativos y distribuyen tareas a educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio de manera de optimizar los tiempos destinados a los aprendizajes y bienestar integral de niños y niñas.

6.4. Administran, en conjunto con el sostenedor, los recursos didácticos, materiales y financieros de manera eficiente y equitativa, con foco en las necesidades de bienestar, desarrollo y aprendizajes de niños y niñas.

6.5. Anticipan, median y resuelven los conflictos internos de manera oportuna y adecuada, manteniendo un clima laboral positivo y de confianza para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y el bienestar integral de niños y niñas.

6.6. Cuidan el bienestar psicológico y emocional propio y de educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio, resguardando y cuidando las condiciones adecuadas para el trabajo y generando espacios de confianza para abordar necesidades o dificultades emergentes.

6.7. Gestionan y consensuan colaborativamente, con los miembros de la comunidad educativa, un reglamento interno con las normas y acuerdos en los ámbitos de convivencia y participación, en concordancia con las orientaciones de la Superintendencia de Educación.

2.6.2. Estándares indicativos de desempeño en Educación parvularia

Por otro lado, el Sistema de Gestión de la Calidad (MINEDUC, 2020) establece estándares indicativos de desempeño para los establecimientos que imparten educación parvularia, estableciendo que los directivos deben tener autoridad sobre la docencia, la gestión y las finanzas. En este marco, se han identificado cinco dimensiones de la gestión educativa:

1. Liderazgo
2. Familia y Comunidad
3. Gestión Pedagógica
4. Bienestar Integral
5. Gestión de Recursos

Cuyos objetivos son:

1. Apoyar la gestión de los establecimientos
2. Ayudar a los establecimientos a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación
3. Ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de los planes de mejoramiento
4. Servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo hace referencia al marco metodológico aplicado para este estudio, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en la investigación. En este sentido, se describe el tipo y diseño de investigación, la información sobre los sujetos de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de la información utilizadas, así como, el procedimiento metodológico para el desarrollo de la investigación. Al respecto, según Arias (2016), explica el marco metodológico como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16).

3.1. Enfoque de la investigación

La orientación de la investigación se inclina hacia el enfoque cualitativo, estableciéndose en la utilización de la metodología, que conlleva a tomar en cuenta la realidad y naturaleza de los hechos (Ríos, 2018).

En este sentido, los resultados cualitativos tienen la importancia de alcanzar un entendimiento sobre la situación de la problemática en el contexto de los jardines VTF de la comuna de Quintero, a través de diferentes opiniones, por lo que, desde el enfoque cualitativo se pueden reflexionar las acciones de liderazgo pedagógico directivo de cualquier entorno, por tanto, este enfoque pretende dar respuesta a las acciones humanas que se realizan en la cotidianidad, de manera precisa, y en búsqueda de la comprensión, ya que se trata la objetividad como parte del discernimiento de las situaciones que se evidencian en el contexto.

Por lo tanto, del enfoque cualitativo definido por Martínez (2013), resalta lo siguiente:

Se trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es...La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones (p. 136).

De este modo, la investigación por tener un enfoque cualitativo, se centra en el entendimiento de la realidad educativa que ejerce los líderes directivos de

los jardines VTF, a partir del significado que ofrezca cada sujeto en relación con la investigación. Por tanto, el enfoque busca identificar las prácticas de liderazgo pedagógico directivo que son percibidas como más efectivas por los equipos educativos de los jardines VTF en Quintero, y así poder visibilizar el perfil de los actuales líderes.

3.2. Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo descriptiva; al respecto, Hernández et al. (2014) refieren que la investigación descriptiva “se emplea cuando el objetivo es el de detallar cómo son y cómo se manifiestan fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.” (p. 56).

Sobre la base de lo anterior, este estudio responde a una investigación de tipo analítica, con un diseño documental y un nivel descriptivo. Cabe señalar que se emplea una combinación de enfoques metodológicos, integrando tanto el diseño documental como el diseño fenomenográfico. En este contexto, la fenomenografía se utiliza como método de análisis, permitiendo explorar las distintas formas en que los equipos educativos comprenden y experimentan las prácticas de liderazgo pedagógico directivo. Por lo tanto, es oportuno resaltar que las fuentes de información documentales utilizadas permitieron ampliar los elementos de estudio de la investigación con respecto a las prácticas de liderazgo pedagógico directivo desde la perspectiva de los equipos educativos de los jardines VTF de la comuna de Quintero.

3.3. Diseño de la investigación

En cuanto al diseño de la investigación, según Tamayo (2013), expresa que el objetivo del diseño de la investigación “es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”. (p. 62).

Esta investigación se realizará considerando un diseño de tipo fenomenográfico, el cual, Según Husserl (2008), se centra en el estudio de la

conciencia y las experiencias vividas desde la perspectiva del individuo. La fenomenología busca ir más allá de las explicaciones teóricas o científicas tradicionales para acceder a la "esencia" de las experiencias, mediante la descripción detallada de cómo los fenómenos son percibidos y vividos por las personas. Para realizar esta investigación, se organizó el desarrollo de la misma a través de cuatro fases que se describen a continuación:

- **1° fase:** investigación del tema a través de una recopilación bibliográfica e indagación virtual. La literatura seleccionada tiene relación a los temas y conceptos teóricos vinculados con el fenómeno a investigar.
- **2° fase:** construcción de la problematización, desarrollo del marco referencial investigando temas relevantes y pertinentes al estudio. Por último, el establecimiento de contactos formalizados con los sujetos participantes mediante consentimientos informados y creación de instrumentos para recolección de información.
- **3° fase:** aplicación y recolección de información para la realización de los primeros análisis.
- **4° fase:** análisis de la información e identificación de hallazgos para dar respuestas a las interrogantes presentes en el estudio

3.4. Definiciones operacionales de los conceptos en estudio

Las definiciones operacionales que se presentan a continuación se han seleccionado en base al documento ministerial del Marco para la Buena Dirección y liderazgo de Educación Parvularia (MINEDUC,2023)

a) Liderazgo pedagógico Directivo

“Capacidad de influenciar y de movilizar a otros en torno a ciertos objetivos orientados al mejoramiento y al cambio, con metas a mediano y largo plazo, la creación de relaciones de confianza, la facilitación de la implementación del Curriculum, entre otros.” (MINEDUC,2023)

b) Prácticas de liderazgo directivo:

“Acciones implementadas por directivos y otros actores que lideran establecimientos que imparten Educación Parvularia, considerando la realidad

cotidiana, el entorno social, cultural y las condiciones institucionales establecidas donde se desarrollan” (MINEDUC,2023)

c) Construcción de una visión y una cultura compartida:

“Da cuenta de los propósitos, sentido e identidad del establecimiento que imparte Educación Parvularia, la cual es orientada y modelada en su construcción sistemática por quienes lideran el establecimiento y la comunidad, construyendo una visión compartida, para el logro de su adhesión y compromiso con las metas institucionales para desarrollar procesos de mejora continua”. (MINEDUC,2023)

d) Familias y comunidad

“Valora a las familias como primeros educadores, fomentando su participación activa y colaboración en el proceso educativo, e integrando sus saberes y valores. Además, establecen alianzas con instituciones del entorno para potenciar el desarrollo integral de los niños y el apoyo a sus familias” (MINEDUC,2023)

e) El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento

“Comprensión, mejora y potenciación de los conocimientos, habilidades y la motivación de los equipos pedagógicos, así como su propio desarrollo profesional, de manera de construir capacidades profesionales ” (MINEDUC,2023)

f) Gestión pedagógica

“Responsabilidad de conducir y gestionar pedagógicamente la implementación del Curriculum, basándose en los referentes de la política nacional y los principios de la educación parvularia, así como la política local, plasmada en los lineamientos del sostenedor y el PEI de cada comunidad educativa.” (MINEDUC,2023)

3.5. Escenario

Según, Tamayo (2013) los escenarios es la ubicación teórica del fenómeno que se estudia y su localización en un entorno físico, geográfico, cultural e histórico. En este contexto, el enfoque se centra en los jardines VTF de la comuna de Quintero, situada en la Quinta Región de Chile. En total, hay cuatro jardines infantiles, que abarcan niveles educativos desde sala cuna menor hasta nivel medio mayor. Cada institución tiene una matrícula aproximada de 100 niños y niñas. Los equipos pedagógicos de estos jardines VTF están compuestos por una directora, educadoras de párvulos, técnicos en párvulos y auxiliares de aseo.

3.6. Sujetos de estudio

En la presente investigación cualitativa, los integrantes del colectivo estarán compuesto por 12 miembros de los equipos educativos, específicamente educadoras y técnicos en párvulos. La selección de los participantes se realizará mediante un muestreo intencional, buscando incluir una diversidad de experiencias y perspectivas dentro del ámbito de la educación infantil. La muestra será heterogénea en términos de experiencia profesional y contexto de trabajo (diferentes tipos de instituciones educativas y niveles socioeconómicos de las comunidades atendidas)., por lo que, desde su punto de vista colaboran con información sobre las vivencias, experiencias y opiniones sobre el tema de investigación.

Colectivo	Participantes
1-Educadoras/es de Párvulos	6
2-Técnicos en Educación parvularia	6

Tabla N° 2. Sujetos de estudio y participantes. Elaboración propia, 2024.

3.7. Criterio de selección

Para seleccionar a los sujetos de estudios se considerarán los siguientes criterios:

→ Pertenecer a algún jardín infantil VTF de la comuna de Quintero.

- Tener el rol de una educadora de párvulos o técnico en educación parvularia.
- Tener una antigüedad laboral mínima de 1 año o participar activamente en procesos de toma de decisiones, para que se puedan reflejar las practicas actuales.
- Tener disponibilidad para poder participar de la investigación.

3.8. Técnicas de recogida de información

Según Arias, (2016), “Se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p. 68); es decir, que serán el conjunto de procedimientos que el investigador utiliza para recopilar la información. Siendo el conjunto de procedimientos que el investigador utiliza para recopilar la información. De este modo, en esta investigación por tener un enfoque cualitativo se empleará la técnica de la entrevista semiestructurada, ya que, se realizará una interpretación personal respecto a la posición de los sujetos participantes en este estudio.

3.8.1. Entrevista semiestructurada

Se tiene que la entrevista es una técnica utilizada desde tiempos milenarios, según Arias (2012) el uso de la entrevista se inicia desde la época ancestral egipcia cuando se conducían censos poblacionales. No obstante, es a partir del siglo XIX cuando se comenzó a documentar el uso de la estrategia de la entrevista en la recopilación de información para usos de investigación, y mencionan como dato la entrevista en la investigación cualitativa

Por tanto, la entrevista semiestructurada, permitirá que el investigador desde el propio contexto, observe la naturaleza de la realidad y a su vez, analice los hechos con el aporte de los 12 sujetos participantes del estudio en los jardines infantiles VTF de la comuna de Quintero.

De esta manera, por medio de una guía de entrevista, se determinará; cómo un conjunto de personas con conocimientos, experiencias y vivencias comparten e intercambian información en diferentes contextos, y que de forma reunida emiten su opinión en colectivo, relacionado a un tema en común. (Arias

2016) Es así, como se aplica la técnica, desde el contexto de los jardines VTF a partir de una realidad que comparten el equipo de colaboradores.

En cuanto al instrumento de recolección de información, se trata de un cuestionario con 16 preguntas abiertas. En el mismo se tomó en cuenta; los objetivos planteados para el estudio, el marco teórico y el enfoque del estudio. En este sentido la guía de entrevista se relaciona con el enfoque cualitativo, con preguntas semiestructuradas, con la finalidad de alcanzar mayor flexibilidad en la formulación de las mismas.

3.8.2. Trabajo de campo

El trabajo de campo en una investigación cualitativa se refiere al proceso mediante el cual se accede a la información y se recolecta, abarcando tanto el período como los métodos dedicados a la generación y registro de datos (Monistrol, 2007). Este proceso de desarrollo se organiza en diversos hitos, los cuales guían el avance de la investigación.

- Solicitud: inicialmente se solicita autorización para el desarrollo de esta investigación al personal directivo de los jardines vtf de la comuna de quintero.
- Acercamiento con los participantes: se realiza un primer acercamiento, con los equipos colaboradores (técnicos y docentes) de los jardines vtf de la comuna quintero.
- Confirmación de entrevista con los participantes: se informa a los participantes la fecha final de las entrevistas las cuales fueron acordadas previamente con ellos.
- Realización de la entrevista: se utiliza el cuestionario con preguntas. 11 preguntas abiertas semiestructurada para ser aplicado al equipo de colaboradores de los jardines vtf de la comuna quintero.

3.8.3. Validez del instrumento

Los instrumentos utilizados en la investigación son sometidos a juicio de expertos, lo cual se refiere al grado en que un instrumento aparenta medir la variable en cuestión según la opinión de personas calificadas. Esta validez implica que los individuos comprendan claramente lo que deben hacer, así como

los ítems o reactivos que se les presentan y lo que se les solicita. Por lo tanto, el juicio de expertos evalúa en qué medida un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con especialistas en el tema (Hernández y Mendoza, 2018)

Para esta validación por expertos, se les presenta un protocolo que incluye los antecedentes del estudio, los objetivos, las definiciones operacionales, el modelo de entrevista y las instrucciones para evaluar el instrumento, considerando el diseño, el contenido y la información proporcionada. La selección de los expertos se basó en los siguientes criterios:

- Ser profesional del área de la educación con grado académico de Magíster o superior.
- Tener conocimientos en el tema del estudio.
- Cercanía geográfica (pertenecer a la V Región de Valparaíso).
- Poseer disponibilidad para ser entrevistados.

Finalmente, se tomarán en cuenta las opiniones de todos los expertos para ajustar el instrumento, mejorando así su comprensión y validez

3.9. Plan de análisis

El presente plan de análisis establece el enfoque para procesar la información recopilada. El proceso comenzó con la realización de entrevistas a los participantes. Una vez obtenida la información a través de las grabaciones, se procedió a transcribir las entrevistas, se leerán, codificarán y analizarán. Este procedimiento corresponde a un análisis de contenido, que, según Hernández et al. (1998), implica transformar las características relevantes del contenido de un mensaje en unidades que permitan su descripción y análisis preciso.

Para codificar y reflexionar de manera profunda la información, se agruparon los datos en categorías, subcategorías y temas, tomando en cuenta los criterios de recurrencia y significancia de la información recopilada. Este enfoque permitió extraer los primeros hallazgos, ayudando a esclarecer las percepciones y opiniones de los equipos pedagógicos de los jardines VTF en la

comuna de Quintero respecto a las prácticas de liderazgo directivo implementadas por cada dirección.

Con base en lo anterior, el análisis se realizó cruzando tres ejes: la teoría revisada, los aportes de los entrevistados/as y la interpretación de la investigadora, lo que dio a lugar a un proceso de triangulación de los datos.

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Análisis de discurso entrevistas a actores externos.

En esta sección, se presenta un análisis detallado de las entrevistas realizadas a diversos actores externos, específicamente dentro del ámbito educativo. Para facilitar la comprensión de los datos y el análisis, se incluye una tabla nº 2 con las claves utilizadas para identificar a los entrevistados. A continuación, se detalla la codificación de los colectivos de educadoras y técnicos en párvulos.

Código	Colectivo 1	Código	Colectivo 2
Ep1	Educadora de párvulos 1	Tp1	Técnico en párvulos 1
Ep2	Educadora de párvulos 2	Tp2	Técnico en párvulos 2
Ep3	Educadora de párvulos 3	Tp3	Técnico en párvulos 3
Ep4	Educadora de párvulos 4	Tp4	Técnico en párvulos 4
Ep5	Educadora de párvulos 5	Tp5	Técnico en párvulos 5
Ep6	Educadora de párvulos 6	Tp6	Técnico en párvulos 6

Tabla N° 2. Colectivo equipos educativos. Elaboración propia, 2024.

- **EP1:** Corresponde a una educadora de párvulos, del jardín infantil “Semillitas de Loncura”, perteneciente a la red Vía transferencia de fondos (VTF) de la comuna de Quintero.
- **EP2:** Corresponde a una educadora de párvulos, del jardín infantil “Semillitas de Loncura”, perteneciente a la red Vía transferencia de fondos (VTF) de la comuna de Quintero.

- **EP3:** Corresponde a una educadora de párvulos, del jardín infantil “Pequeños Piratas”, perteneciente a la red Vía transferencia de fondos (VTF) de la comuna de Quintero.
- **EP4:** Corresponde a una educadora de párvulos, del jardín infantil “Pequeños Piratas”, perteneciente a la red Vía transferencia de fondos (VTF) de la comuna de Quintero.
- **EP5:** Corresponde a una educadora de párvulos, del jardín infantil “Valle de Narau”, perteneciente a la red Vía transferencia de fondos (VTF) de la comuna de Quintero.
- **EP6:** Corresponde a una educadora de párvulos, del jardín infantil “Burbujitas de Sueños”, perteneciente a la red Vía transferencia de fondos (VTF) de la comuna de Quintero.

Por otra parte, la codificación del tipo TP1,2,3,4,5 y 6 corresponden a;

- **TP1:** Corresponde a una técnico en párvulos, del jardín infantil “Pequeños Piratas”, perteneciente a la red Vía transferencia de fondos (VTF) de la comuna de Quintero.
- **TP2:** Corresponde a una técnico en párvulos, del jardín infantil “Semillitas de Loncura”, perteneciente a la red Vía transferencia de fondos (VTF) de la comuna de Quintero.
- **TP3:** Corresponde a una técnico en párvulos del jardín infantil “Burbujitas de Sueños”, perteneciente a la red Vía transferencia de fondos (VTF) de la comuna de Quintero.
- **TP4:** Corresponde a una técnico en párvulos, del jardín infantil “Valle de Narau”, perteneciente a la red Vía transferencia de fondos (VTF) de la comuna de Quintero
- **TP5:** Corresponde a una técnico en párvulos, del jardín infantil “Burbujitas de Sueños”, perteneciente a la red Vía transferencia de fondos (VTF) de la comuna de Quintero
- **TP6:** Corresponde a una técnico en párvulos del jardín infantil “Valle de Narau”, perteneciente a la red Vía transferencia de fondos (VTF) de la comuna de Quintero

4.2. Categoría: Construcción de una visión y una cultura compartida

La construcción de una visión y cultura compartida dentro de un establecimiento educativo es un proceso esencial que se refleja en las diversas prácticas y acciones realizadas por los miembros de la comunidad educativa. A continuación, se presenta un análisis detallado de los fragmentos relevantes proporcionados en la Tabla 3, abordando la categoría de construcción de una visión y cultura compartida.

Categoría	Fragmentos relevantes
Construcción de una visión y una cultura compartida	<i>Ep1: si trabajamos en conjunto aportando ideas para actualizar el PEI cada año. Para fomentar los principios de convivencia se realizan las siguientes acciones: colaboración: designa tareas específicas para cada persona. Confianza: nos entrega cargos específicos para llevar a cabo como por ejemplo encargada de convivencia escolar. Inclusión: nos capacita ca cierto tiempo, compartiendo documentos sobre esta área. Buen trato: se conversa los conflictos para llegar a una solución entre todas.</i> <i>Tp1: las metas y tareas que como equipo dispusimos para trabajar en el año, viendo si se cumplieron o no y como poder mejorar estas. Realizando todas y trabajando en conjunto como poder implementar nuevas estrategias y nuevas ideas para ir mejorando cada vez más nuestro jardín.</i> <i>Ep2: solo lo realiza con las educadoras y nos da a conocer lo que ella ya declaró en el documento oficial.</i> <i>Tp2: siempre se esté trabajando conforme a los acuerdos e imponiendo lo que hay en el PEI.</i> <i>Ep3: se realizan las siguientes acciones para fomentar los principios de convivencia. Colaboración: trabajo en equipo. Confianza: confianza en la labor educativa, sin agobios. Inclusión: respeto. Buen trato: cordialidad.</i>

Categoría	Fragmentos relevantes
	<i>Ep4: se incorpora solamente a educadoras de párvulos mediante reuniones y mesa de trabajo en consejo parvulario con una técnico en párvulos y un apoderado...se establece metas medibles y concretas. Realiza reuniones 2 veces al año para revisar resultados obtenidos o recibir retroalimentación de los participantes.</i> <i>Tp5: si, recuerdo que se ha hecho acciones en relación a los sellos mencionados en el pei, como, por ejemplo: solidaridad. Se ha gestionado a través de rifas en ayuda a las familias más vulnerables del establecimiento (sobre todo en el tiempo de pandemia) . A través de las reuniones, recopilando información y opiniones.</i> <i>Tp6: si, recuerdo que se ha hecho acciones en relación a los sellos mencionados en el PEI, como, por ejemplo: solidaridad. Se ha gestionado a través de rifas en ayuda a las familias más vulnerables del establecimiento (sobre todo en el tiempo de pandemia) . A través de las reuniones, recopilando información y opiniones.</i> <i>Ep5: si se incorpora la mitad del equipo</i> <i>Ep6: si. La comunidad educativa se reúne a analizar, revisar y ajustar el PEI cada año, mediante reuniones técnicas y CAUE.</i>

Tabla N° 3. Fragmentos :Construcción de una visión y cultura compartida.
Elaboración propia, 2024.

En primer lugar, se destaca la importancia de la colaboración y la participación activa de los miembros del equipo en la actualización y revisión del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Según EP1, "si trabajamos en conjunto aportando ideas para actualizar el PEI cada año", se enfatiza el valor de la participación colectiva para mantener vigente el documento guía de la institución. Este enfoque colaborativo se complementa con la asignación de tareas específicas y roles de responsabilidad, lo que fomenta la confianza y el sentido de pertenencia entre los integrantes del equipo.

Por otro lado, TP1 señala la relevancia de evaluar las metas y tareas establecidas anualmente, "viendo si se cumplieron o no y cómo poder mejorar estas". Este proceso de evaluación constante y la implementación de nuevas estrategias promueven una mejora continua, lo que es crucial para el desarrollo organizacional.

Por otra parte, la inclusión y el buen trato son otros pilares esenciales para construir una cultura compartida. En EP3, se mencionan acciones específicas como "confianza en la labor educativa, sin agobios" e "inclusión: respeto". Estas acciones no solo fomentan un ambiente laboral saludable, sino que también aseguran que todos los miembros del equipo se sientan valorados y respetados.

Reforzando lo anterior, TP5 y TP6, mencionan acciones concretas relacionadas con los sellos del PEI, como la solidaridad. Por ejemplo, "se ha gestionado a través de rifas en ayuda a las familias más vulnerables del establecimiento". Estas iniciativas reflejan un compromiso con los valores institucionales y una preocupación genuina por la comunidad educativa.

Sin embargo, se observa una participación selectiva en ciertas instancias. EP2 y EP4 indican que algunas acciones y reuniones se limitan a educadoras de párvulos, excluyendo a otros miembros del equipo. Esto puede generar una percepción de inequidad y afectar negativamente la cohesión del grupo. Es fundamental que todas las voces sean escuchadas y consideradas en el proceso de toma de decisiones.

En este sentido, la retroalimentación es una herramienta poderosa para ajustar y mejorar las prácticas existentes. Según EP4, "se establece metas medibles y concretas" y se realizan reuniones periódicas para revisar los resultados obtenidos. Este enfoque estructurado y basado en evidencia permite identificar áreas de mejora y celebrar los logros alcanzados.

Finalmente, es crucial mencionar que la mitad de los participantes entrevistados declaran que desde la dirección no se realizan prácticas relacionadas con la categoría de análisis, específicamente en lo que compete a los principios de convivencia. Esta falta de coherencia entre el discurso y la

práctica puede socavar los esfuerzos por construir una cultura compartida y afectar la moral del equipo.

Discusión bibliográfica

Como indica el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (MINEDUC, 2023), quienes lideran la comunidad educativa son responsables de la construcción o actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), enfocado en el bienestar, desarrollo y aprendizajes de todos los niños y niñas. Frente a esto, los resultados dicen que en algunas instituciones, como señala EP1, se trabaja en conjunto aportando ideas para actualizar el PEI cada año, fomentando principios de convivencia mediante colaboración y asignación de tareas específicas. Sin embargo, EP2 y EP4 indican que la participación en la actualización del PEI se limita a las educadoras de párvulos, excluyendo a otros miembros del equipo, lo que puede generar una percepción de inequidad.

El marco establece que es fundamental construir una cultura institucional basada en la colaboración, confianza, inclusión, buen trato y respeto a la diversidad. Frente a esto, TP1 menciona que se evalúan anualmente las metas y tareas establecidas, implementando nuevas estrategias para mejorar continuamente el jardín infantil. Sin embargo, EP5 y EP6 mencionan que la comunidad educativa solo se reúne parcialmente para analizar y ajustar el PEI, lo que puede afectar la cohesión y el compromiso del equipo.

Además, el marco señala que se deben desarrollar prácticas sistemáticas de evaluación de los procesos y resultados, para elaborar o actualizar proyectos y acciones de mejoramiento continuo. Frente a esto, EP4 destaca la importancia de establecer metas medibles y realizar reuniones periódicas para revisar los resultados obtenidos y recibir retroalimentación. No obstante, la falta de participación de todos los miembros del equipo en estas instancias, como

señalan EP2 y EP4, puede limitar la efectividad de estas prácticas de evaluación y mejora continua.

4.3. Categoría: Familia y comunidad

Esta categoría es fundamental para comprender la dinámica de integración y colaboración en el ámbito educativo. En el análisis de los fragmentos relevantes proporcionados en la Tabla 4, se observan diversas estrategias y desafíos en la inclusión de las familias y la comunidad en la vida escolar.

Categoría	Fragmentos Relevantes
Familia y comunidad	EP1: <i>Incluyéndolos en reuniones, capacitaciones, centro de padres, efemérides, talleres para padres.</i> TP1: <i>Con la ayuda de la comitiva de redes comunales, se gestiona con las instituciones de nuestra comuna y en colaboración de ambos se hace un trabajo pedagógico como visitas a nuestro establecimiento y otro requerimiento que se disponga dependiendo del asunto.</i> TP2: <i>Incluyendo a las familias en todos los términos en cuanto a desarrollo y funcionamiento del establecimiento.</i> TP3: <i>Haciéndolos participe en actividades del jardín, cómo proyecto con la comunidad.</i> TP4: <i>Las únicas redes que contamos son para facilitar materiales como por ejemplo pañales y no gestión pedagógica.</i> EP3: <i>A través de encuestas y reuniones.</i>

Categoría	Fragmentos Relevantes
	EP4: Mediante encuestas, enviando información a los correos electrónicos de cada familia. Brindando información en reuniones de apoderados. TP5: La dirección da a conocer las actividades y nuevos proyectos que la institución quiere lograr, fomentando la participación de terceros para ser parte de las metas que brindarán la mejora continua en la enseñanza preescolar. TP6: Ha realizado redes de apoyo con instituciones públicas enviando cartas. EP6: Haciendo participe a las familias en diferentes experiencias de aprendizajes, tanto individuales de cada párvulo y colectivas, realizando encuestas a las familias para saber que esperan del proceso educativo de sus hijos, para saber que avances han observado, alguna sugerencia que quieran mencionar al equipo educativo, etc

Tabla N° 4.Fragmentos: Familia y comunidad. Elaboración propia, 2024.

En primer lugar, los fragmentos EP1 y EP3 destacan la importancia de incluir a las familias en reuniones y capacitaciones. Estas actividades no solo fortalecen el vínculo entre la escuela y las familias, sino que también promueven una mayor participación de los padres en el proceso educativo. Como se menciona en EP1: "Incluyéndolos en reuniones, capacitaciones, centro de padres, efemérides, talleres para padres", se resalta una variedad de métodos para involucrar a las familias, lo que es esencial para construir una comunidad educativa cohesionada.

Asimismo, TP1 y TP2 enfatizan la colaboración con redes comunales e instituciones locales para llevar a cabo trabajos pedagógicos y actividades en el

establecimiento. TP1 señala: "Con la ayuda de la comitiva de redes comunales, se gestiona con las instituciones de nuestra comuna y en colaboración de ambos se hace un trabajo pedagógico", lo cual alude a una necesidad de establecer alianzas estratégicas que beneficien el desarrollo educativo.

Sin embargo, se identifican limitaciones en la gestión de recursos pedagógicos, como se evidencia en TP4: "Las únicas redes que contamos son para facilitar materiales como por ejemplo pañales y no gestión pedagógica". Este fragmento refleja una dependencia en la provisión de recursos materiales básicos, lo cual puede limitar la implementación de iniciativas pedagógicas más amplias.

En términos de comunicación y retroalimentación, EP4 y EP6 muestran un enfoque proactivo hacia la interacción con las familias mediante encuestas y reuniones. EP6 menciona: "Realizando encuestas a las familias para saber que esperan del proceso educativo de sus hijos", lo cual indica un esfuerzo por entender las expectativas y necesidades de las familias, y así ajustar el enfoque educativo de manera más precisa.

Por otro lado, TP5 destaca la divulgación de actividades y proyectos institucionales como un medio para fomentar la participación de la comunidad en las metas educativas. "La dirección da a conocer las actividades y nuevos proyectos que la institución quiere lograr", resalta la importancia de la comunicación abierta y transparente para asegurar la colaboración y el apoyo continuo de las familias y la comunidad en general.

Finalmente, es importante mencionar que, según el análisis, al menos cinco sujetos declararon que durante el año en curso no se han realizado actividades para incluir la participación de las familias. Esta observación sugiere un área significativa de mejora a la necesidad de establecer estrategias más efectivas y constantes para garantizar la inclusión activa de las familias en el proceso educativo.

Discusión bibliográfica

Inicialmente, en su cláusula B, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (MINEDUC, 2023) establece que, quienes lideran establecimientos de Educación Parvularia deben reconocer a las familias y cuidadores como los primeros educadores. Este marco promueve su activo involucramiento en actividades y procesos institucionales, generando una relación de fuerte colaboración que integra sus saberes, culturas y valores en el proceso educativo. Además, se enfatiza la generación de redes y alianzas con múltiples instituciones y actores del entorno para potenciar el desarrollo integral de los niños y niñas y fortalecer a sus familias y cuidadores.

Frente a esto, los resultados obtenidos en las entrevistas muestran diversos niveles de cumplimiento y desafíos en la implementación de estas directrices. Por ejemplo, algunos entrevistados mencionan estrategias específicas para involucrar a las familias, como reuniones, capacitaciones, y talleres para padres (EP1, EP3). Estas actividades fortalecen el vínculo entre la escuela y las familias, promoviendo su participación activa en el proceso educativo.

Sin embargo, hay casos donde la gestión de redes se limita a la provisión de recursos materiales básicos y no a una colaboración pedagógica más profunda (TP4). Esto contrasta con la intención del marco de establecer relaciones de colaboración que favorezcan el bienestar, desarrollo y aprendizaje integral de los niños y niñas.

Por otro lado, la comunicación y retroalimentación con las familias se realiza a través de encuestas y reuniones, buscando entender sus expectativas y necesidades para ajustar el enfoque educativo (EP4, EP6). Este enfoque proactivo es congruente con las prácticas recomendadas por el marco. No obstante, algunos sujetos declararon que no se han realizado actividades para incluir la participación de las familias durante el año en curso, lo que sugiere áreas significativas de mejora en la implementación de estrategias efectivas y constantes para garantizar su inclusión activa (EP5).

4.4. Categoría: Desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.

El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos en un establecimiento educativo es un aspecto crucial para la mejora continua y el desempeño eficiente de las funciones educativas. La tabla 5 proporciona una visión detallada de cómo se aborda este desarrollo dentro de la institución a través de diversas estrategias y prácticas, destacando tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad.

Categoría	Fragmentos Relevantes
Desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	EP1: Capacitaciones anuales a través del DAEM. TP1: Hoy en día se están aplicando mucho las capacitaciones gestionadas por cada equipo educativo, se solicitan tanto como a nivel personal o como petitorio a nuestra coordinadora o también asociados. TP2: Siempre instando a los aprendizajes y colaboración mutua para generar un desarrollo y mejora continua. TP3: Las educadoras se informan a través de talleres, y las técnicas en alguna capacitaciones. EP3: Acompañamiento y retroalimentación. EP4: Se realiza una autoevaluación para cada integrante del equipo educativo y se socializa en conjunto con la directora. Llegando a acuerdos y obtener mejoras en el desempeño continuo.

Categoría	Fragmentos Relevantes
	TP5: <i>A través de talleres, capacitaciones, pero lamentablemente es mayormente para educadoras. Realizando reuniones quincenales con el equipo, de esta manera promover las ideas y generar prácticas transversales.</i> EP5: <i>Crea instancia para reflexionar en reuniones pero tiende a no mantener el control de la situación y es más una crítica hacia el equipo.</i>

Tabla N° 5. Fragmentos: Desarrollo profesional de los equipos pedagógicos. Elaboración propia, 2024.

En primer lugar, los comentarios reflejan una tendencia clara hacia la importancia de las capacitaciones anuales, gestionadas principalmente por el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM). En palabras de uno de los participantes, estas capacitaciones son “solicitadas tanto a nivel personal como petitorio a nuestra coordinadora o también asociados” (TP1). Este aspecto resalta la voluntad de los equipos pedagógicos por acceder a oportunidades de formación continua, pero también deja entrever que estas no siempre responden a una planificación estratégica definida desde la administración central, sino que dependen de las iniciativas individuales de los educadores.

En este contexto, otro participante menciona que las capacitaciones se enfocan principalmente en las educadoras, mientras que las técnicas reciben menos oportunidades de formación. Esto es destacado en el fragmento TP5: “es mayormente para educadoras”, lo que sugiere una posible brecha en la atención a la formación de los distintos actores dentro del equipo educativo. Si bien se mencionan las reuniones quincenales como un espacio de intercambio de ideas (TP5), se evidencia que estas instancias, aunque valiosas, no siempre alcanzan a generar prácticas transversales que fortalezcan de manera equitativa a todo el equipo.

Por otro lado, el acompañamiento y la retroalimentación parecen jugar un rol central en el proceso de desarrollo profesional, tal como lo sugiere el fragmento EP3: "Acompañamiento y retroalimentación". Sin embargo, este proceso se ve condicionado por la modalidad de autoevaluación y socialización con la directora, lo cual, si bien puede generar una retroalimentación enriquecedora, depende del nivel de apertura y colaboración entre los miembros del equipo y la dirección. En este sentido, se observa que el proceso de reflexión y evaluación tiende a estar muy centrado en el equipo educativo, pero carece de un seguimiento sistemático y de acciones concretas para asegurar la mejora continua.

Una preocupación importante es la percepción de que, en algunas ocasiones, las reuniones reflexivas se convierten más en espacios de crítica hacia el equipo que en instancias productivas de mejora. Según el fragmento EP5: "Crea instancia para reflexionar en reuniones, pero tiende a no mantener el control de la situación y es más una crítica hacia el equipo", se determina que existe una falta de estructura y dirección en estos espacios, lo que puede generar desmotivación o frustración en los miembros del equipo.

Es relevante destacar que al menos cuatro de los doce participantes encuestados mencionan que, desde la dirección del establecimiento, no se consideran ni se realizan prácticas específicas para fomentar el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos. Este punto crítico indica una posible desconexión entre las políticas de desarrollo profesional y las necesidades reales de los equipos educativos, lo que podría estar limitando el impacto de las iniciativas de capacitación y mejora.

Discusión bibliográfica

En el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (MINEDUC, 2023), los líderes de los establecimientos realizan múltiples esfuerzos para comprender, mejorar y potenciar los conocimientos, habilidades y la motivación de los equipos pedagógicos. Este marco destaca la importancia de construir capacidades profesionales y de liderazgo internas para mejorar las prácticas pedagógicas de calidad en los establecimientos de educación

parvularia. Se establece que el desarrollo profesional continuo y la reflexión crítica y sistemática sobre la práctica pedagógica son esenciales para la calidad educativa.

Frente a esto, los resultados indican que, aunque se realizan capacitaciones anuales y se fomenta la formación continua, estas iniciativas a menudo dependen de la voluntad individual de los educadores y no siempre responden a una planificación estratégica desde la administración central. Por ejemplo, los participantes mencionan que las capacitaciones gestionadas por el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) son solicitadas tanto a nivel personal como petitorio a la coordinadora o asociados, lo cual evidencia una cierta descentralización y falta de coherencia en la planificación de estas formaciones (TP1).

Además, se observa una disparidad en las oportunidades de formación entre educadoras y técnicos en párvulos. Mientras que las educadoras tienen más acceso a capacitaciones y talleres, los técnicos reciben menos oportunidades de formación. Esto sugiere una posible brecha en la atención a la formación de los distintos actores dentro del equipo educativo, lo cual es una debilidad significativa (TP5).

Sin embargo, el acompañamiento y la retroalimentación son aspectos valorados por los equipos pedagógicos, aunque su efectividad puede verse limitada por la modalidad de autoevaluación y socialización con la directora. Este proceso, aunque potencialmente enriquecedor, depende del nivel de apertura y colaboración entre los miembros del equipo y la dirección, y no siempre incluye un seguimiento sistemático ni acciones concretas para asegurar la mejora continua (EP3, EP4).

Además, las instancias de reflexión crítica y colaborativa, aunque son parte del enfoque del marco, a veces se convierten más en espacios de crítica hacia el equipo que en oportunidades productivas de mejora. Esto puede generar desmotivación o frustración en los miembros del equipo y refleja una falta de estructura y dirección en estos espacios (EP5).

4.5. Categoría: Gestión pedagógica

Seguidamente y desde la concepción que la gestión pedagógica es un punto decisivo en el ámbito educativo, pues se refiere a la organización y administración del proceso de enseñanza y aprendizaje. En el análisis de los fragmentos proporcionados, se observan varias preocupaciones y prácticas en torno a la planificación y la creación de materiales educativos.

Categoría	Fragmentos Relevantes
Gestión pedagógica	TP1: Se destina un día en el caso de las educadoras para poder realizar planificaciones y en el caso del equipo técnico en reuniones de sala que son fijadas 1 o 2 veces al mes. TP3: Se planifica días para hacerlos. TP4: Solo a las educadora les da tiempo para planificar las técnico el material de sala se confecciona en la misma aula junto a los niños. EP3: Personalmente, creo que es insuficiente el tiempo que se entrega, debido a la carga laboral que desempeñamos en nuestro horario de trabajo. EP4: El tiempo que se brinda es escaso (una tarde a la semana de las 14:00 a 17:00 hrs. Para planificar y evaluar). Espacio adecuado con escritorio y con las instalaciones eléctricas adecuadas para trabajar. Los recursos necesarios para lo que se necesite. TP6: Le da 2 días en la tarde a las educadoras para que ellas puedan planificar... Y a nosotras las técnicas nos da el tiempo para salir del aula y subir a la oficina a realizar

Categoría	Fragmentos Relevantes
	<i>materiales, pero al realizar esta actividad mis colegas quedarían solas en sala ya que ella no baja en esos momentos a apoyar al equipo.</i> EP5: <i>Se da dos días en la tarde para realizar la planificación y para hacer material, no contamos con un espacio cómodo por la infraestructura del establecimiento y porque el espacio que se cuenta está todo el día la directora en esa sala, la cual es incómodo.</i>

Tabla 6.Fragmentos: Gestión pedagógica. Elaboración propia, 2024.

En primer lugar, TP1 menciona que se destina un día específico para que las educadoras realicen planificaciones, mientras que el equipo técnico se reúne una o dos veces al mes. Este enfoque parece reconocer la necesidad de tiempo dedicado exclusivamente a la planificación, aunque puede ser limitado en frecuencia para los técnicos.

Por otro lado, TP3 y TP4 indican que, además de las educadoras, los técnicos también necesitan tiempo para estas actividades. Sin embargo, TP4 señala una diferencia notable: mientras las educadoras disponen de tiempo separado, los técnicos deben confeccionar materiales junto a los niños en el aula. Este punto resalta una falta de autonomía y de tiempo adecuado para los técnicos, lo que podría afectar la calidad del material educativo producido.

En la misma línea, EP3 y EP4 expresan insatisfacción con el tiempo asignado para la planificación. EP3 considera que el tiempo es insuficiente debido a la carga laboral existente, mientras que EP4 critica la escasez del tiempo disponible, que se limita a una tarde a la semana. Además, EP4 destaca la importancia de contar con un espacio adecuado y los recursos necesarios para

trabajar eficientemente, aspectos que parecen ser deficientes en su entorno de trabajo.

TP6 añade que las educadoras tienen dos tardes para planificar, pero esto no se traduce de la misma manera para los técnicos, quienes deben realizar materiales fuera del aula sin el apoyo necesario, dejando a sus colegas solos en el aula. Esta situación no solo sobrecarga a los técnicos, sino que también puede afectar negativamente la dinámica de trabajo en el aula. Finalmente, EP5 reafirma que, aunque se otorgan dos tardes para planificación, las condiciones no son ideales debido a la infraestructura y la ocupación constante del espacio disponible por la directora.

Discusión bibliográfica

Finalmente, como indica el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia (MINEDUC, 2023), quienes lideran la comunidad educativa son responsables de gestionar pedagógicamente la implementación del currículum, garantizando interacciones pedagógicas de calidad que conduzcan al bienestar integral y el aprendizaje de los niños y niñas. Para ello, se debe asegurar la creación de ambientes propicios para el aprendizaje, la planificación de estrategias y su evaluación, con un enfoque inclusivo y pertinente a las necesidades de cada niño y niña. Además, el marco subraya la importancia de generar condiciones adecuadas para la planificación, la reflexión sobre las prácticas pedagógicas y la utilización de recursos que favorezcan el aprendizaje.

Frente a esto, los resultados obtenidos a través de las entrevistas reflejan ciertas brechas en la implementación de estas directrices. Por ejemplo, los testimonios de los técnicos y educadoras muestran una falta de tiempo y espacios adecuados para la planificación, lo que limita su capacidad de cumplir con los objetivos establecidos en el marco. TP1 menciona que se asigna un día específico para las educadoras, mientras que los técnicos solo se reúnen una o dos veces al mes, lo que podría implicar una desventaja en la organización de su trabajo. Además, EP3 y EP4 consideran que el tiempo disponible para planificar es insuficiente y que el espacio y los recursos disponibles no siempre

son adecuados, lo que afecta la calidad del proceso de planificación y evaluación pedagógica.

Sin embargo, como señala TP6, aunque se destinan dos días a la planificación de las educadoras, los técnicos se ven obligados a confeccionar materiales fuera del aula sin el apoyo adecuado, lo que también genera dificultades para garantizar una colaboración efectiva dentro del equipo pedagógico.

Ahí es donde se evidencia una desconexión entre lo planteado en el marco y la realidad de las prácticas en el terreno. A pesar de que el Marco para la Buena Dirección destaca la importancia de crear condiciones adecuadas para la implementación del currículo y el bienestar de los niños, los resultados sugieren que la falta de tiempos adecuados y recursos limita la capacidad de los equipos pedagógicos para implementar estas directrices de manera efectiva.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES, PROYECCIONES Y SUGERENCIAS

Esta investigación se centró en el análisis del perfil de liderazgo directivo en los jardines infantiles VTF de la comuna de Quintero. A través de las opiniones de los agentes educativos (Educadoras y técnicos en párvulos), se buscó comprender cómo las acciones de los líderes directivos impactan en el entorno pedagógico y en el desarrollo de una educación de calidad en la primera infancia. A continuación, se presenta la conclusión de los hallazgos más relevantes obtenidos en este estudio asociadas a los objetivos de investigación y a cada dimensión investigada.

Conclusiones generales

Pregunta de investigación
¿Cuál es el Perfil del liderazgo directivo a partir de las prácticas que se implementan en los jardines infantiles VTF de la comuna de Quintero?
Objetivo general
Analizar el perfil de Liderazgo Directivo para favorecer el mejoramiento continuo, a partir de las prácticas que se implementan en los jardines infantiles VTF de la comuna de Quintero, según las opiniones de los agentes educativos.

Inicialmente y frente a la pregunta de investigación, el perfil del liderazgo directivo en los jardines infantiles VTF de la comuna de Quintero, según las opiniones de los agentes educativos, refleja un compromiso con la mejora continua, pero también evidencia ciertas áreas de oportunidad en la implementación de prácticas clave. Los líderes en estos establecimientos refuerzan principalmente la gestión pedagógica, centrada en la creación de ambientes propicios para el aprendizaje y el desarrollo integral de los niños y niñas. Sin embargo, existen brechas en cuanto a la participación equitativa de todos los miembros del equipo, como se observa en la exclusión de algunos actores en la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Además, la falta de recursos y tiempos adecuados para la planificación, así como las limitadas oportunidades de formación para los técnicos, son aspectos que requieren atención urgente.

A tal modo que, al analizar las respuestas de los participantes, se identifican varias carencias importantes en la práctica diaria del liderazgo directivo. La falta de tiempo suficiente para planificar, la carencia de espacios adecuados y la escasa participación de los técnicos en las capacitaciones son algunos de los hallazgos clave. Un ejemplo claro de esto es la escasez de tiempo para realizar planificaciones efectivas, lo que afecta la calidad de las estrategias pedagógicas implementadas. Al existir una gran cantidad de respuestas negativas o insatisfactorias al momento de preguntar por las prácticas concretas que los líderes implementan, nos indica que es necesario priorizar una atención a estas prácticas ausentes o insuficientes.

Se reconoce que, si bien la muestra permite obtener conclusiones relevantes, una investigación más extensa, con una mayor cantidad de instrumentos y participantes, podría haber proporcionado una visión más completa.

Conclusiones por objetivos

Objetivo específico:

Objetivo específico:
1) Describir las prácticas de Liderazgo Directivo implementadas que se relacionen con la construcción de una visión y una cultura compartida, familias y comunidad, el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento y Gestión pedagógica.

- **Construcción de una visión y una cultura compartida**

En la dimensión de la construcción de una visión y cultura compartida, se observa que existe un enfoque colaborativo entre los miembros del establecimiento educativo, donde se destaca la importancia de actualizar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) anualmente y promover la confianza, la inclusión y el respeto dentro de la comunidad escolar. Sin embargo, también emergen desafíos relacionados con la participación selectiva en ciertos procesos, lo que podría generar una percepción de inequidad dentro del equipo educativo. La falta de inclusión de todos los miembros en las acciones clave, como se evidenció en algunas entrevistas, plantea la necesidad de promover una mayor participación y asegurar que todas las voces sean escuchadas. A futuro, es esencial implementar estrategias que refuercen la inclusión en todos los niveles y que fomenten la construcción de una cultura compartida verdaderamente colaborativa y equitativa. En el marco para la buena dirección en educación parvularia (MINEDUC, 2023) se señala que los líderes educativos deben elaborar el PEI con la participación de todos los actores de la comunidad educativa, lo que permite articular y dar coherencia a las distintas iniciativas, con miras al mejoramiento continuo del establecimiento. Esto evidencia la necesidad de fortalecer los procesos participativos en la gestión educativa, promoviendo una inclusión real y efectiva que contribuya al desarrollo integral y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

- **Familia y comunidad**

En cuanto a la relación con las familias y la comunidad, aunque se realizan esfuerzos significativos para integrar a los padres en el proceso educativo a través de reuniones, talleres y encuestas, se identifican limitaciones en la gestión de redes de apoyo que no siempre se traducen en recursos pedagógicos efectivos. Además, la falta de actividades inclusivas constantes sugiere que se podrían mejorar las estrategias para involucrar de manera activa a las familias. Las proyecciones deben ir encaminadas a fortalecer estos lazos mediante la creación de redes de apoyo que no solo provean materiales, sino también

programas pedagógicos conjuntos que fomenten la participación activa y la colaboración continua con la comunidad, ya que así como menciona el marco para la buena dirección de educación parvularia (MINEDUC,2023) establecer redes y colaboraciones con diversas instituciones y actores del entorno cercano, también permite el desarrollo de mayores oportunidades de desarrollo integral para niños y niñas, y así fortalecer a sus familias y cuidadores.

Por tanto, es fundamental implementar estrategias inclusivas y colaborativas que creen nuevas redes y fortalezcan los lazos entre la comunidad educativa y las familias, pues al tener programas pedagógicos conjuntos no solo potencia el desarrollo integral de niños y niñas, sino que también promueve el fortalecimiento del rol de las familias y cuidadores, consolidando una educación parvularia más equitativa y participativa.

- **Desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.**

Respecto al desarrollo profesional de los equipos pedagógicos, aunque se realizan esfuerzos por promover capacitaciones y proporcionar retroalimentación, se evidencia una distribución desigual en las oportunidades de formación, con una mayor atención hacia las educadoras y menos recursos para los técnicos. Esta disparidad en el acceso al desarrollo profesional limita la efectividad y la necesidad de estrategias que promuevan una capacitación más inclusiva y equitativa. Las proyecciones deben orientarse a establecer planes de formación más equilibrados que consideren a todos los miembros del equipo, con un enfoque claro en la mejora continua a través de la retroalimentación constructiva y el acompañamiento sistemático, tal como lo señala el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo en Educación Parvularia (MINEDUC, 2023), que destaca la importancia de una formación constante y articulada que promueva el desarrollo profesional y potencie el liderazgo educativo.

Por tanto, superar las desigualdades en el acceso al desarrollo profesional requiere la implementación de planes de formación inclusivos y equilibrados que impulsen el crecimiento colectivo del equipo educativo. Estas estrategias deben enfocarse en una mejora continua, respaldada por retroalimentación y acompañamiento sistemático, fortaleciendo así el liderazgo y la calidad educativa en beneficio de toda la comunidad.

- **Gestión pedagógica.**

Por último, en lo que respecta a la gestión pedagógica, la falta de tiempo adecuado para la planificación y las condiciones infraestructurales deficientes son dos áreas que requieren atención urgente. Los espacios de trabajo deben ser optimizados, y los tiempos destinados para la planificación deben ajustarse para garantizar que todos los miembros del equipo pedagógico tengan las condiciones necesarias para desempeñar su labor de manera efectiva, tal como lo señala el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo en Educación Parvularia (MINEDUC, 2023), que enfatiza la importancia de proporcionar condiciones adecuadas que favorezcan el desempeño profesional y el trabajo colaborativo dentro de los equipos educativo.

Las proyecciones deben incluir la mejora de las condiciones laborales, la optimización de los tiempos de planificación y la asignación de recursos adecuados que apoyen el trabajo pedagógico. Además, es crucial que los equipos educativos cuenten con espacios físicos adecuados y tiempos bien distribuidos para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente.

Abordar las deficiencias en las condiciones laborales y en la distribución del tiempo de planificación es esencial para garantizar una gestión pedagógica efectiva. La optimización de recursos, la mejora de los espacios de trabajo y la asignación de tiempos adecuados fortalecerán el desempeño profesional del equipo educativo, promoviendo un entorno colaborativo y favoreciendo la calidad de la educación parvularia.

Como sugerencia general, se recomienda que el liderazgo pedagógico fortalezca la cohesión del equipo educativo y también considere mayores prácticas en lo que respecta los principios de convivencia, todo esto mediante

un enfoque más inclusivo y equitativo. Esto implica no solo mejorar las condiciones laborales, sino también fomentar la participación activa de todos los miembros en los procesos de toma de decisiones, asegurando que la visión y los valores institucionales se reflejen en prácticas concretas y compartidas por toda la comunidad educativa.

Conclusiones a partir del supuesto:

Supuesto 1
El perfil de los líderes directivos actuales no estaría alineado con las políticas vigentes.

El perfil de los líderes directivos actuales enfrenta desafíos significativos en su alineación con las políticas educativas vigentes, particularmente en el contexto de la educación parvularia. Según el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo en Educación Parvularia (MINEDUC, 2023), se espera que los líderes directivos no solo posean competencias técnicas y pedagógicas, sino también habilidades para la gestión colaborativa, el diseño estratégico y la promoción de la participación de la comunidad educativa. Sin embargo, en la práctica, en las instituciones investigadas se reportan brechas en la formación y las competencias de sus líderes, lo que limita su capacidad para implementar políticas centradas en la inclusión, la mejora continua y el desarrollo integral de niños y niñas.

Esta desalineación podría atribuirse a una insuficiente actualización de los programas de formación directiva y a la falta de oportunidades de desarrollo profesional continuo, lo que dificulta que los líderes adopten un enfoque integral que responda a las exigencias del sistema educativo actual. Por tanto, resulta fundamental revisar y fortalecer los procesos de selección, capacitación y acompañamiento de los líderes directivos para garantizar que sus perfiles se ajusten plenamente a las normativas y necesidades del sector educativo, por tanto, se confirma el supuesto expuesto en un inicio de la investigación.

A continuación, se presenta una propuesta de mejora construida a partir de los hallazgos obtenidos en la investigación, los cuales evidenciaron ciertas debilidades en aspectos clave de la gestión educativa en los jardines infantiles VTF de la comuna de Quintero. Las dimensiones consideradas en esta propuesta son: gestión del tiempo y de los espacios, capacitación y desarrollo personal, participación en la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI), evaluación y retroalimentación, y familia y comunidad. Estas fueron seleccionadas por representar las áreas donde los equipos educativos manifestaron mayores dificultades o necesidades, según las categorías analizadas durante el estudio. La propuesta incluye objetivos, estrategias, indicadores, acciones, fechas de implementación y responsables, lo que permite estructurar un plan de mejora concreto y aplicable.

Se espera que la implementación de esta propuesta contribuya positivamente en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico directivo, promoviendo una gestión educativa más colaborativa, eficiente y orientada a la mejora continua. Al mismo tiempo, se busca consolidar una cultura institucional que valore la participación activa de los equipos educativos y de las familias, impulsando el desarrollo profesional y el compromiso con un proyecto educativo pertinente, contextualizado y coherente con las necesidades reales de la comunidad.

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LOS
JARDINES INFANTILES VTF DE LA COMUNA DE QUINTERO**

Dimensión	Objetivo Meta	Estrategia	Indicadores	Acciones	Fecha Implementación	Responsable
Gestión del Tiempo y Espacios	Mejorar el uso del tiempo y los espacios dedicados a la planificación pedagógica, promoviendo ambientes colaborativos, organizados y efectivos.	Optimización de la jornada laboral y creación de espacios de planificación colaborativa.	- Incremento en el tiempo dedicado a planificación.	Establecer horarios semanales dentro de la jornada laboral para la planificación, reservando tiempos específicos para que tanto educadoras como técnicos puedan colaborar y desarrollar sus planes educativos.	ene-25	Dirección de Jardín Infantil
			- Mejor distribución de espacios.	Habilitar espacios físicos más adecuados para la planificación.		

Dimensión	Objetivo Meta	Estrategia	Indicadores	Acciones	Fecha Implementación	Responsable
Capacitación y Desarrollo Profesional	Asegurar la participación equitativa de todos los miembros del equipo en procesos de capacitación y desarrollo profesional.	Fortalecimiento de la formación continua y acceso a capacitaciones a todo el equipo educativo.	- Número de capacitaciones realizadas.	- Consultar por necesidades de capacitación. - Organizar capacitaciones periódicas y obligatorias para todos los miembros del equipo educativo.	mar-25	Coordinación Pedagógica
			- Participación de técnicos en capacitaciones.	- Implementar un plan de formación continua que garantice a todos los técnicos el acceso a cursos, talleres y recursos educativos relevantes, adaptados a sus necesidades profesionales		
Participación en la	Asegurar la participación de todos	Establecer una estrategia inclusiva para la	- Porcentaje de participación del	- Organizar reuniones periódicas y espacios	Abril 2025	Dirección de Jardín Infantil

Dimensión	Objetivo Meta	Estrategia	Indicadores	Acciones	Fecha Implementación	Responsable
Actualización del PEI	los miembros del equipo en la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI).	actualización y revisión del PEI, garantizando la participación activa de todos los actores educativos.	equipo en la actualización del PEI.	de colaboración en los que todos los miembros del equipo, incluidos los técnicos, puedan compartir ideas, proponer soluciones y aportar su experiencia de manera activa, en la actualización del PEI.		
Evaluación y Retroalimentación	Mejorar el proceso de evaluación y retroalimentación de las prácticas pedagógicas del equipo.	Crear un sistema estructurado de evaluación continua y retroalimentación constructiva para el equipo educativo.	- Número de evaluaciones realizadas.	- Implementar sesiones de retroalimentación periódicas con todos los miembros del equipo.	jun-25	Dirección del jardín infantil.
			- Frecuencia y calidad de las retroalimentaciones.	- Definir y establecer metas específicas de evaluación y seguimiento de las prácticas al inicio de		

Dimensión	Objetivo Meta	Estrategia	Indicadores	Acciones	Fecha Implementación	Responsable
				cada periodo académico, estableciendo indicadores de progreso y plazos claros para su revisión periódica con el equipo educativo		
Familia y comunidad	Fomentar la participación activa de las familias y redes de apoyo en las actividades del jardín infantil, fortaleciendo los lazos comunitarios y el desarrollo integral de los niños y niñas	Creación departamento de familia y redes: formado por educadoras, representantes de familias y miembros de redes de apoyo locales para diseñar y coordinar actividades participativas	Número de actividades diseñadas de manera colaborativa entre los miembros del departamento	Establecer un proceso transparente de selección de representantes de la comunidad educativa, garantizando su participación equitativa en los espacios de decisión. Establecer la cantidad de reuniones y las	May-25	Dirección del jardín infantil y miembros del departamento.

Dimensión	Objetivo Meta	Estrategia	Indicadores	Acciones	Fecha Implementación	Responsable
				dinámicas para tomar decisiones colaborativas.		

Tabla N° 7. Propuesta de mejora.. Elaboración propia, 2024.

Limitaciones

Una limitación importante de este estudio es el tiempo acotado para la recolección de datos, lo que restringió la posibilidad de aplicar más instrumentos de evaluación. Solo se utilizó una entrevista como instrumento principal, lo que pudo haber limitado la diversidad de perspectivas obtenidas.

Proyecciones

A partir de los resultados obtenidos, se proyecta la necesidad de incorporar otros instrumentos que complementen la recolección de información. Sería útil realizar encuestas a los equipos pedagógicos, directores y familias para obtener una visión más integral del liderazgo directivo en estos contextos. Además, incluir la percepción de las mismas directoras sobre sus prácticas de liderazgo permitiría un análisis más profundo de las tensiones y desafíos que enfrentan al implementar sus estrategias. En futuras investigaciones, también sería valioso explorar cómo el nivel de formación y la experiencia profesional de las directoras inciden en la implementación de estrategias pedagógicas efectivas y en el ambiente de aprendizaje en los jardines infantiles.

Por otro lado, en caso de que la implementación del plan de acción dirigido a fortalecer el liderazgo de las directoras, según los lineamientos del Marco para la Buena Dirección, resulte efectiva, se abrirá la posibilidad de proyectar nuevas líneas de investigación. Estas podrían centrarse en el impacto de dicho fortalecimiento en la cultura organizacional de los equipos educativos, en la mejora de los aprendizajes de niños y niñas, y en la sostenibilidad de las prácticas de liderazgo en el tiempo. Asimismo, se podría profundizar en cómo estas estrategias pueden ser adaptadas y replicadas en distintos contextos del sistema de Educación Parvularia, incluyendo jardines infantiles VTF, JUNJI, Integra y establecimientos dependientes de los SLEP.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antonio, M. & Herrera, A. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Revista Gestión I+D*, 4(2), 31-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7468001>
- Arbañil, M. (2019). Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría. *Investigación Valdizana*, 13(2), 95-106. <https://doi.org/10.33554/riv.13.2.235>
- Arias, F. (2016) *El proyecto de investigación* (6ta ed.). Caracas: Editorial Episteme, C.A.
- Asociación Mundial de Educadores Infantiles. (2006). *La educación de la primera infancia: reto del siglo XXI*. México: Trillas
- Bellibaş, M. Ş., Polatcan, M., & Kılınç, A. Ç. (2020). Linking instructional leadership to teacher practices: The mediating effect of shared practice and agency in learning effectiveness. *Educational Management Administration and Leadership*, 50(5), 1-20. <https://doi.org/10.1177/1741143220945706>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2003). Ley N° 19.882: Establece un nuevo sistema de remuneraciones para el sector público y crea la Alta Dirección Pública. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=211480>
- Bolívar, A. (2010). Leadership, improvement and schools, en Medina, A. (ed.) *Leadership in education*. UNED, Madrid. <https://www.redalyc.org/pdf/1710/171015625002.pdf>
- Brune, J. (1998). *Desarrollo cognitivo y educación*. 5ª. ed. Madrid: Morata
- Bryk, A., Gómez, L., Grunow, A. y LeMahieu, P (2021). *Aprendiendo a mejorar: seis principios para el mejoramiento continuo en educación*. Santiago, Chile: Fundación Educacional Oportunidad
- Cabrera-Murcia, P., Yáñez, M. & Alegría, M. (2019). ¿Cómo se concibe el liderazgo en la Educación Parvularia? Evidencias desde las voces de equipos pedagógicos de jardines infantiles en la Región Metropolitana. Proyecto CEDLE, Centro de Liderazgo Educativo, Santiago, Chile.
- Campos, S., & Medina, B. (2024). Salas cunas y jardines VTF representan la modalidad pública que atiende mayor número de bebés y niños/as de cero a cuatro años. FactChecking.cl. <https://factchecking.cl/user-review/salas-cunas-y-jardines-vtf-representan-la-modalidad-publica-que-atiende-mayor-numero-de-bebes-y-ninos-as-de-cero-a-cuatro-anos/>
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). (n.d.). *Plan de Formación de Directores*. Ministerio de Educación de

Chile. Recuperado el 22 de agosto 2024, de <https://www.cpeip.cl/Categoria/plan-de-formacion-de-directores/>

Chan, C. W. (2018). Leading today's kindergartens: Practices of strategic leadership in Hong Kong's early childhood education. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(4), 679-691. <https://doi.org/10.1177/1741143217694892>

CIAE (2018). Caracterización del liderazgo y el rol de los/as directores/as en establecimientos de educación para la primera infancia. Reporte de investigación, septiembre 2018. Recuperado de <https://oei.cl/uploads/files/contracting/Experts/OEILIC-3-17/OEI-LIC-3-17.pdf>

Cisneros, G. & Ledesma, M. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en un contexto de trabajo remoto por la emergencia sanitaria Covid-19. *Llamaksun: Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, 2(3), 10-27. <https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i3.52>

Denee, R., & Thornton, K. (2017). Effective leadership practices leading to distributed leadership. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 32(2), 33-45.

Donoso, S., Fernández, J.P. y Reyes, D. (2019). Directores de escuelas públicas chilenas seleccionadas por alta dirección removidos de su cargo antes de finalizar su período de gestión: Lecciones para América Latina. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(43). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.27.3798>

Douglass, A. (2019). Leadership for Quality Early Childhood Education and Care. OECD Education Working Papers n° 211.

Elmore, R (2010). Mejorando la Escuela desde la sala de clases. Área de Educación. Fundación Chile

Halttunen, L. (2016). Distribución del liderazgo en un entorno de guardería. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5 (1).

Hard, L., y Jónsdóttir, AH (2013). El liderazgo no es una mala palabra: explorar y adoptar el liderazgo en la ECEC. *Revista Europea de Investigación en Educación Infantil*, 21 (3), 311-325.

Heckman, J. (2011). La economía de la desigualdad: el valor de la educación en la primera infancia. *American Educator*, 35 (1), 31.

Heikka, J., Pitkäniemi, H., Kettukangas, T., & Hyttinen, T. (2019). Distributed pedagogical leadership and teacher leadership in early childhood education contexts. *International journal of leadership in education*, 24(3), 333-348.

Hernández-Sampieri, R y Mendoza, C. (2018) Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México, México: Editorial

- Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Jossey-Bass.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998) "Metodología de la Investigación". Mc Graw-Hill Interamericana y Editores S.A.
- Husserl, E. (2008). *La idea de la fenomenología*. Alianza Editorial.
- Ingvarson, L., Anderson, M., Gronn, P., & Jackson, A. (2006). *Standards for school leadership: A critical review of the literature*
- JUNJI. (2013). *Hacia un sistema de acreditación de jardines infantiles y salas cuna*. Santiago: Junji.
- Karaoğlu, GE, Erdönmez, D., Göl, C. y Durmuş, M. (2019). Eficacia de la terapia fotodinámica antimicrobiana administrada con azul de metileno, azul de toluidina y ftalocianina de zinc sustituida con tetra-2- mercaptopiridina en conductos radiculares contaminados con *Enterococcus aecalis*. *Fotodiagnóstico y terapia fotodinámica*, 32, 102038.
- Krieg, S., Davis, K., & Smith, K. A. (2014). Exploring the dance of early childhood educational leadership. *Australasian journal of early childhood*, 39(1)73-80.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation
- Ley N° 20.832, 2015, *Diario Oficial de la República de Chile*
- Luff, P., Kanyal, M., Shehu, M., & Brewis, N. (2023). Educating the youngest citizens—possibilities for early childhood education and care, in England.
- Mamani, P.R. (2020). El liderazgo pedagógico y su relación con el acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas de nivel primaria. *Revista de Investigaciones: EPG-UNA*, 9(2), 1-9. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7616787>
- Martínez, M. (2016). *Epistemología y Metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México Trillas.
- Melograno, Luis A. (Coord). *La formación profesional del maestro de educación infantil*. Madrid: Asociación Mundial de Educadores Infantiles; Editorial de la Infancia, 2008.
- MINEDUC. (2005). *Sistema de Gestión de la Calidad*. Subsecretaría de educación parvularia. Gobierno de Chile.

- MINEDUC. (2023) Marco para la buena dirección y liderazgo de educación parvularia. Subsecretaría de educación parvularia. Gobierno de Chile. 2da Edición.
- Monistrol, O. (2007). El trabajo de campo en investigación cualitativa (I). *Nure investigación*, 4(28).
- Muñoz, G., Amenábar, J., y Valdebenito, M. J. (2019). Formación de Directivos Escolares en Chile: Situación Actual, Evolución y Desafíos de su Oferta. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 17(2). <https://doi.org/10.15366/reice2019.17.2.003>
- Núñez, I. (2012). El movimiento de la Escuela Nueva. En M. V. Peralta, En el centenario de L'Ecole Decroly (1907-2007). La pedagogía decroliana en Latinoamérica y la visita del Dr. Decroly a Colombia (1925) (pp. 9-18). Santiago: Universidad Central, Facultad de Ciencias de la Educación-IIDEI.
- Rafael, B. & Orbegoso, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Lex*, 17(23), 361-376. <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v17i23.168>
- Ramírez, T. (2010). Cómo hacer un proyecto de investigación. Caracas: Panapo
- Rios, P. (2018). Metodología de la investigación. Un enfoque pedagógico. Caracas: Editorial: COGNITUS, C. A.
- Peláez, Y.N. & Merino, T.R. (2020). Liderazgo pedagógico del director y clima institucional en las instituciones educativas de la UGEL N° 03 – Trujillo. *Perfiles de las Ciencias Sociales*, 8(15), 292-318. <https://revistas.ujat.mx/index.php/perfiles/article/view/3910>
- Rivero, R., Hurtado, C., y Morandé, Á. (2018). ¿Cuán preparados llegan los directores escolares?: Un análisis sobre su formación y trayectorias laborales previas a ejercer su cargo. *Calidad en la educación*, (48), 17-49. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n48.478>
- Robinson, V. (2007). The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence. Extraído de: http://www.acer.edu.au/documents/RC2007_RobinsonImpactOfLeade
- Rohrmann, T., y Emilsen, K. (2015). Equilibrio de género en la educación y la atención a la primera infancia: ¿por qué hay tan pocos avances?. *Revista Europea de Investigación en Educación Infantil*. 23 (3), 302-314.
- Subsecretaría de Educación Parvularia. (2022). Hoja de ruta educación parvularia 2022-2026. <https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/2022/06/hdr.pdf>
- Siraj-Blatchford, I., & Manni, L. (2006). Effective Leadership in the Early Years Sector (ELEYS) University of London: Institute of Education
- Sepúlveda, F. y Aparicio, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile:

fortalezas y desafíos. *Revista de Investigación Educativa*, 37 (2), 487-503.
<https://revistas.um.es/rie/article/view/329861/266461>

Simental Aldaba, M. G. (2015). El liderazgo directivo y docente como estrategia de inclusión educativa (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado de <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/622436>.

Superintendencia de Educación. (2018). Importancia del cumplimiento normativo en la Educación Parvularia. Superintendencia de Educación, Gobierno de Chile. Recuperado de <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2018/02/Importancia-del-cumplimiento-normativo-en-la-Educaci%C3%B3n-Parvularia.pdf>

Tamayo y Tamayo, M. (2013) *El Proceso de Investigación Científica*. (5ª ed.) México: Limusa

To, KH, Yin, H., Tam, WWY y Keung, CPC (2019). Prácticas de liderazgo de directores, comunidades de aprendizaje profesional y compromiso de los docentes en los jardines de infancia de Hong Kong: un análisis SEM multinivel. *Educational Management Administration & Leadership*, 51 (4), 889-911.

Unicef. (2019). Invertir en educación. <https://www.unicef.org/lac/invertir-en-educaci%C3%B3n>

Pastén, C. (2017). Liderazgo educativo ejercido por directoras de jardines infantiles públicos de Chile. Tesis para optar al grado de Magíster en Educación, mención dirección y liderazgo escolar, Universidad Católica de Chile.

Pardo, M., & Adlerstein, C. (2015). Informe nacional sobre docentes para la educación de la primera infancia: Chile. Proyecto Estrategia Regional Docente. Santiago: OREALC-Unesco.

Ramirez Villacorta, Milagros Ysabel. (2024). Liderazgo pedagógico mejora la calidad educativa en docentes desde una institución educativa privada. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28), e618. Epub 26 de junio de 2024. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1806>

Tafur, R.M., Espinoza, H.V. & Tejada, N.Z. (2020). El liderazgo pedagógico del director y el aprendizaje de los estudiantes: percepciones de directores y docentes de dos instituciones educativas de Lima, Perú. *GestiónArte*, 11, 8 19.
<https://files.pucp.education/departamento/educacion/2020/12/15020206/Rosa-Tafur>

- Thornton, K., Wansbrough, D., Clarkin-Phillips, J., Aitken, H., & Tamati, A. (2009). Conceptualising Leadership in Early Childhood Education in Aotearoa New Zealand. The New Zealand Teachers Council, (2), 1– 32.
- Vela, G.A., Cáceres, T.J., Vela, A.F. & Gamero, H.E. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 26(2), 376-400. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34134>
- Vigotsky, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores. Concepto de desarrollo*. Barcelona: Editorial Crítica Mondadori.
- Weinstein, J & Díaz, C (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*. Santiago: Ediciones Diego Portales.
- Wise, V., y Wright, T. (2012). Ausencia crítica en el campo de la administración educativa: enmarcando el discurso (faltante) del liderazgo en los entornos de la primera infancia. *Revista internacional de preparación para el liderazgo educativo*. 7 (2), n.º 2.
- Zapata, Beatriz Elena, & Ceballos, Leonardo. (2010). Opinión sobre el rol y perfil del educador para la primera infancia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 8(2), 1069-1082. Retrieved May 19, 2024, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2010000200021&lng=en&tlng=es

ANEXOS

Anexo 1 :Formato de entrevista.

A-Antecedentes Generales.	
1	¿Cuál es su título profesional?
2	¿Ha desarrollado algún post grado? Si su respuesta es positiva, indique en cual área.
3	¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?
4	¿Cuántos años de experiencia profesional posee?
5	¿Cuántos años en este establecimiento?
B-Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.	
1	¿Se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Si su respuesta es positiva, especifique como.
2	Mencione 2 acciones que realiza dirección para fomentar los siguientes principios de convivencia: colaboración, confianza, inclusión, buen trato.
3	¿De qué manera la dirección implementa la evaluación de los procesos, resultados y logros del PEI y PME?
4	¿Qué información relevante utiliza la dirección para actualizar el PEI o las acciones del PME?
C-Dimensión: Familia y comunidad.	
1	¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?
2	¿Cómo la dirección general y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?
D-Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	
1	¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera continua, crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?

2	¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se brindan para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?
E- Dimensión: Gestión pedagógica.	
1	¿De qué manera la dirección genera las condiciones necesarias (tiempo espacio y recursos) para fortalecer las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?
G- Aspectos generales	
1	¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?
2	¿Qué acciones realizaría usted para favorecer el mejoramiento continuo del jardín?

Anexo 2. Planilla resumen: validación de instrumento por parte del juicio de expertos

A. Antecedentes generales.

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				OBSERVACIONES			
	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4
¿Cuál es su título profesional?	5	5	5	5				Agregaría en otra celda si tiene algún post grado y en qué
¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?	5	5	5	5				
¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	4	5	5	5	¿en este u otro centro?			
¿Cuántos años en este establecimiento?	5	5	5	5				

B. Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				OBSERVACIONES			
	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4
¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se incorpora a la comunidad en la construcción y/o actualización del Proyecto Educativo	3	5	5	5	Formulación: ¿se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Especifique como...			

Institucional (PEI)?								
¿Cómo promueve la dirección una cultura institucional que fomente los siguientes principios de convivencia?: la colaboración/la confianza/la inclusión/el buen trato.	5	5	4	5	¿qué acciones ...?		Mencionar acciones que realiza dirección para fomentar...	
¿De qué manera la dirección lidera la evaluación de los procesos, resultados y logros del establecimiento?	5	5	5	5		Se podría definir que procesos, que resultados y que logros.		yo considero que esta pregunta se orienta a más la gestión curricular... ¿De qué manera se implementan procesos de evaluación que contribuyan a ajustar prácticas y mejoras en los aprendizajes?
¿Cómo utiliza esta información para elaborar o actualizar el proyecto y las acciones de mejoramiento continuo?	5	5	5	5				lo redactaría de la sgte forma: ¿qué información relevante utiliza para elaborar o

C-Dimensión: Familia y comunidad.

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				OBSERVACIONES			
	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4
¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?	5	5	5	5				
¿Cómo la dirección genera y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?	5	5	5	5				

D-Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				OBSERVACIONES			
	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4
¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera continua, crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?	5	5	5	5				
¿Cómo se identifican desde la dirección del establecimiento las oportunidades y estrategias efectivas para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?	5	5	5	4				Sugiero: ¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se brindan para apoyar el desarrollo

E- Dimensión: Gestión pedagógica.

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				OBSERVACIONES			
	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4
¿De qué manera la dirección genera las condiciones necesarias (tiempos, espacios y recursos) y fortalece las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?	5	5	5	4				Sugiero: ¿De qué manera la dirección genera las condiciones necesarias (tiempo espacio y recursos) para fortalecer las capacidades...

Preguntas Abiertas:

PREGUNTAS	PUNTUACIÓN				OBSERVACIONES			
	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4
¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?	5	5	5	5				
¿Cómo usted mejoraría estas prácticas para favorecer el mejoramiento continuo del jardín?	4	5	5	5	¿Qué acciones realizaría usted para favorecer el mejoramiento...?			

IDENTIFICACIÓN		COMENTARIO GENERAL
JUEZ 1	Dayana Thomas.	“Especificar más las preguntas”
JUEZ 2	César Flores.	“Se puede mejorar el instrumento, no queda claro la diferencia entre las preguntas abiertas y las preguntas del inicio, ¿son cerradas?, de ser así deben ir las alternativas y las respuestas correctas”
JUEZ 3	Claudia Villagrán	“Mejorar redacción de pregunta relacionada a la construcción de una visión compartida.”
JUEZ 4	Marcela Sepúlveda	“Instrumento que responde a los objetivos planteados en la investigación. Sólo van sugerencias a modo de comprensión de la pregunta y para abordar algunas temáticas de manera más complementaria”

Anexo 3. Consentimiento informado

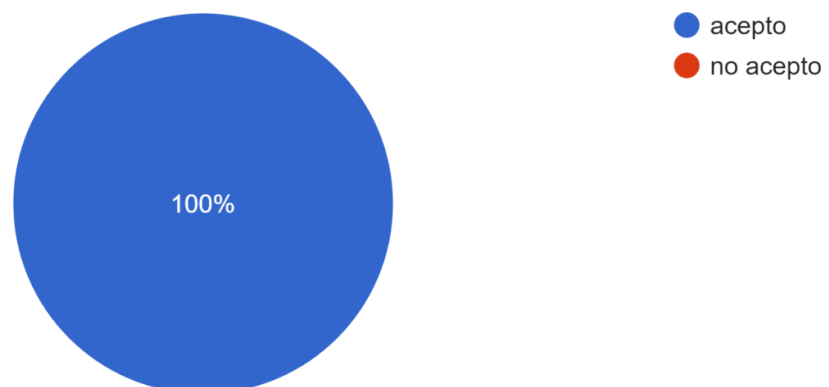
CONSENTIMIENTO INFORMADO:

He sido invitada por María Paz Espinoza Gutiérrez, alumna tesista del Magister en Liderazgo y Gestión de organizaciones Educativas de la Universidad de Playa Ancha, en el estudio denominado “Perfil del liderazgo directivo a partir de las prácticas que se implementan en los jardines infantiles VTF de la comuna de Quintero”.

Tengo conocimiento y entiendo que este estudio pretende analizar el perfil de Liderazgo Directivo para favorecer el mejoramiento continuo, a partir de las prácticas que se implementan en los jardines infantiles VTF de la comuna de Quintero, según las opiniones de los agentes educativos.

Tengo total conciencia que la información es confidencial, registrada con seudónimos, y los resultados, no identificables personalmente, serán presentados en la tesis de la investigadora.

12 respuestas



Anexo 4. Respuestas por participantes

Respuestas participante n°1 : Educadora de párvulos (EP 1)

Aspectos generales	
¿cuál es su título profesional ?	Educadora de párvulos
¿Ha desarrollado algún post grado? Si su respuesta es positiva, indique cual y que área	Licenciado en educación
¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?	Educadora de párvulos
¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	13 años
¿Cuántos años en este establecimiento?	5
Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.	
Desde la dirección del establecimiento ¿Se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Si su respuesta es positiva, especifique como.	Si trabajamos en conjunto aportando ideas para actualizar el PEI cada año
Mencione 1 acción que realiza dirección del establecimiento para fomentar los siguientes principios de convivencia: colaboración, confianza, inclusión, buen trato.	Designa tareas específicas para cada persona
COLABORACIÓN:	
CONFIANZA:	Nos entrega cargos específicos para llevar a cabo como por ejemplo encargada de convivencia escolar
INCLUSIÓN:	Nos capacita cada cierto tiempo compartiendo documentos sobre esta área
BUEN TRATO:	Se conversan los conflictos para llegar a una solución entre todas
¿De qué manera la dirección del establecimiento implementa la evaluación de los procesos, resultados y logros del PEI y PME?	En conjunto con el equipo pedagógico sociabilizando los resultados
¿Qué tipo de información relevante utiliza la dirección para actualizar el PEI o las acciones del PME?	Un cumplimiento de cada meta específica con actividades alusiva al tema
Dimensión: Familia y comunidad.	

¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?	Incluyéndolos en reuniones, capacitaciones, centro de padres, efemérides, talleres para padres
¿Cómo la dirección genera y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?	A través de reuniones generando redes de apoyo con la colaboración de las comunidades
Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	
¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?	En reuniones mensuales a nivel de equipo de sala y de jardín
¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se llevan a cabo para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?	Capacitaciones anuales a través del DAEM
Dimensión: Gestión pedagógica	
¿De qué manera la dirección del establecimiento genera las condiciones necesarias (tiempo, espacio y recursos) para fortalecer las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?	A través de sociabilización de nuevos documentos
Aspectos generales	
¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?	Implementar más instancias para reflexión pedagógica con el equipo
¿Qué acciones realizaría usted para favorecer las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección del jardín?	Generar más instancias de bien estar con el equipo y poder crear instancias donde se logré terminar las labores diarias administrativas

Respuestas participante n°2 : Técnico en párvulos (TP 1) Fecha :

Antecedentes generales	
¿Cuál es su título profesional?	Técnico en nivel superior educación parvularia
¿Ha desarrollado algún post grado? Si su respuesta es positiva, indique cual y que área	no
¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?	Técnico de párvulos
¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	12 años
¿Cuántos años en este establecimiento?	3 años
Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.	
Desde la dirección del establecimiento ¿Se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Si su respuesta es positiva, especifique como.	Sí, en reuniones técnicas agendadas se da el espacio para trabajar con todo el equipo educativo y realizar esto en conjunto.
Mencione 1 acción que realiza dirección del establecimiento para fomentar los siguientes principios de convivencia: colaboración, confianza, inclusión, buen trato. COLABORACIÓN:	Disponemos de grupos encargados de ciertas tareas para diferentes eventos dentro de nuestro establecimiento, así nos organizamos de mejor manera y trabajamos en equipo para ayudar en lo que se requiera
CONFIANZA:	La dirección siempre está con la disponibilidad de atender necesidades del equipo y de nuestros apoderados. Cómo también se trabaja a la par con la comunidad y se toma en cuenta sus ideas y las hacemos participe de nuestro jardín.

INCLUSIÓN:	Se trabaja a nivel educativo completo con sugerencias de actividades y actividades variadas para cada necesidad de nuestros párvulos, así ellos poder elegir dependiendo a sus intereses.
BUEN TRATO:	Poseemos comitivas una de estas es la de convivencia escolar, la cual abarca un amplio campo tanto como crear estrategias para llevar un buen trato, actividades de autocuidado,etc
¿De qué manera la dirección del establecimiento implementa la evaluación de los procesos, resultados y logros del PEI y PME?	A través de encuestas, formularios y autoevaluaciones.
¿Qué tipo de información relevante utiliza la dirección para actualizar el PEI o las acciones del PME?	Las metas y tareas que como equipo dispusimos para trabajar en el año, viendo si se cumplieron o no y como poder mejorar estas. Realizando todas y trabajando en conjunto como poder implementar nuevas estrategias y nuevas ideas para ir mejorando cada vez más nuestro jardín.
Dimensión: Familia y comunidad.	
¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?	A través de reuniones (3) que realizamos durante el año, tenemos una comitiva comunitaria en dónde trabaja un representante de casa estamento. 1 representante de las educadoras 1 de las técnicas 1 representante de los apoderados La directora Y nuestra coordinadora.
¿Cómo la dirección genera y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la	Con la ayuda de la comitiva de redes comunales, se gestiona con las instituciones de nuestra comuna y en colaboración de ambos se hace un trabajo pedagógico como

gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?	visitas a nuestro establecimiento y otro requerimiento que se disponga dependiendo del asunto.
Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	
¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?	Con autoevaluaciones que se aplican al término de cada año.
¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se llevan a cabo para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?	Hoy en día se están aplicando mucho las capacitaciones gestionadas por cada equipo educativo, se solicitan tanto como a nivel personal o como petitorio a nuestra coordinadora o también asociados.
Dimensión: Gestión pedagógica	
¿De qué manera la dirección del establecimiento genera las condiciones necesarias (tiempo, espacio y recursos) para fortalecer las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?	Se destina un día en el caso de las educadoras para poder realizar planificaciones y en el caso del equipo técnico en reuniones de sala que son fijadas 1 o 2 veces al mes.
Aspectos generales	
¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?	Mejorar el canal informativo al equipo y dar solo una respuesta clara y concisa.
¿Qué acciones realizaría usted para favorecer las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección del jardín?	Yo realizaría un panel informativo a la vista de todo el equipo en un lugar específico y claro, donde se coloque toda la información

	detallada y así tener la disponibilidad de leer y entender solo una idea, ya que por voz se dan diferentes puntos de vista y se pierde la información principal
--	---

Respuestas participante nº3 : Educadora de párvulos (EP 2) Fecha:

Antecedentes generales	
¿Cuál es su título profesional?	Educadora de párvulos
¿Ha desarrollado algún post grado? Si su respuesta es positiva, indique cual y que área	no
¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?	Educadora
¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	23
¿Cuántos años en este establecimiento?	14
Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.	
Desde la dirección del establecimiento ¿Se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Si su respuesta es positiva, especifique como.	El pei se realizó analizando y construyendo lo en conjunto con el equipo técnico
Mencione 1 acción que realiza dirección del establecimiento para fomentar los siguientes principios de convivencia: colaboración, confianza, inclusión, buen trato. COLABORACIÓN:	No realiza acciones
CONFIANZA:	No me recuerdo.
INCLUSIÓN:	No realiza acciones.
BUEN TRATO:	No, El clima laboral no es muy grato
¿De qué manera la dirección del establecimiento implementa la evaluación de los procesos, resultados y logros del PEI y PME?	Solo lo realiza con las educadoras .y nos da a conocer lo que ella ya declaró en el documento oficial

¿Qué tipo de información relevante utiliza la dirección para actualizar el PEI o las acciones del PME?	Ninguno que recuerde
Dimensión: Familia y comunidad.	
¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?	No participan
¿Cómo la dirección genera y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?	La directora coordina personalmente
Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	
¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?	No se realizaron ninguna
¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se llevan a cabo para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?	ninguna
Dimensión: Gestión pedagógica	
¿De qué manera la dirección del establecimiento genera las condiciones	Ninguna. Para la planificación Solo 1 medio día

necesarias (tiempo, espacio y recursos) para fortalecer las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?	
Aspectos generales	
¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?	Reuniones de equipo enfocadas en evaluar nuestro labor
¿Qué acciones realizaría usted para favorecer las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección del jardín?	Tomar en consideración los lineamientos institucional : realizar mis funciones del cargo. Respetando a la directora y informar siempre para un mejor funcionamiento y coordinación en general

Respuestas participante nº4 : Técnico en párvulos (TP 2) Fecha:

Antecedentes generales	
¿Cuál es su título profesional?	Técnico en párvulos
¿Ha desarrollado algún post grado? Si su respuesta es positiva, indique cual y que área	no
¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?	Asistente de párvulos
¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	8
¿Cuántos años en este establecimiento?	6
Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.	
Desde la dirección del establecimiento ¿Se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Si su respuesta es positiva, especifique como.	Si porque se trabaja siempre proyectando por delante el PEI
Mencione 1 acción que realiza dirección del establecimiento para fomentar los siguientes principios de convivencia: colaboración, confianza, inclusión, buen trato. COLABORACIÓN:	Realiza muchas dinámicas en jornada de mañana y tarde para generar confianza dentro del establecimiento
CONFIANZA:	Existe buena confianza dentro del equipo y comunidad educativa
INCLUSIÓN:	Siempre se trabaja con la inclusión para el apoyo de la familia
BUEN TRATO:	Entre todos se genera buen trato para el equipo educativo y familia

¿De qué manera la dirección del establecimiento implementa la evaluación de los procesos, resultados y logros del PEI y PME?	Trabajando en conjunto
¿Qué tipo de información relevante utiliza la dirección para actualizar el PEI o las acciones del PME?	Siempre se esté trabajando conforme a los acuerdos e imponiendo lo que hay en el PEI
Dimensión: Familia y comunidad.	
¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?	Incluyendo a las familias en todos los términos en cuanto a desarrollo y funcionamiento del establecimiento
¿Cómo la dirección genera y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?	Siendo apoyado por empresas y municipalidad
Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	
¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?	Formando reuniones pedagógicas y técnicas de alto valor
¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se llevan a cabo para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?	Siempre instando a los aprendizajes y colaboración mutua para generar un desarrollo y mejora continua

Dimensión: Gestión pedagógica	
¿De qué manera la dirección del establecimiento genera las condiciones necesarias (tiempo, espacio y recursos) para fortalecer las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?	Siendo auto evaluadas para cumplir las metas del equipo educativo
Aspectos generales	
¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?	Siempre seguir cambiando las estrategias y formas de trabajo, a su vez implementar nuevas formas
¿Qué acciones realizaría usted para favorecer las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección del jardín?	Obteniendo siempre la disposición y buena voluntad en el apoyo del equipo

Respuestas participante nº5 : Técnico en párvulos (TP 3)

Antecedentes generales	
¿Cuál es su título profesional?	Técnico en ed parvularia
¿Ha desarrollado algún post grado? Si su respuesta es positiva, indique cual y que área	no
¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?	Técnico párvulo
¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	10 años
¿Cuántos años en este establecimiento?	1 año
Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.	
Desde la dirección del establecimiento ¿Se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Si su respuesta es positiva, especifique como.	En las reuniones con todo el equipo educativo
Mencione 1 acción que realiza dirección del establecimiento para fomentar los siguientes principios de convivencia: colaboración, confianza, inclusión, buen trato. COLABORACIÓN:	Colaboración con la comunidad
CONFIANZA:	Tener confianza en la educación de los niños
INCLUSIÓN:	En las actividades planificar para todos sin dejar a nadie fuera por su condición
BUEN TRATO:	Buen trato hacia los niños ,apoderados y también en la comunidad educativa

¿De qué manera la dirección del establecimiento implementa la evaluación de los procesos, resultados y logros del PEI y PME?	Implementando los en las planificaciones y organizaciones del jardín
¿Qué tipo de información relevante utiliza la dirección para actualizar el PEI o las acciones del PME?	Informandose y actualizando cada año si es requerido
Dimensión: Familia y comunidad.	
¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?	Haciéndolos participe en actividades del jardín , cómo proyecto con la comunidad
¿Cómo la dirección genera y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?	Gestionando con otros jardines , o mismo jardín busca redes
Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	
¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?	En reuniones de aula y reuniones técnicas
¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se llevan a cabo para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?	Las educadoras se informan a través de talleres , y las técnico en alguna capacitaciones

Dimensión: Gestión pedagógica	
¿De qué manera la dirección del establecimiento genera las condiciones necesarias (tiempo, espacio y recursos) para fortalecer las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?	Se planifica días para hacerlos
Aspectos generales	
¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?	Mucha comunicación con el equipo educativo
¿Qué acciones realizaría usted para favorecer las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección del jardín?	Participación de los equipos

Respuestas participante n°6 : Técnico en párvulos (TP4) Fecha:

Antecedentes generales	
¿Cuál es su título profesional?	Técnico en párvulo
¿Ha desarrollado algún post grado? Si su respuesta es positiva, indique cual y que área	no
¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?	Técnico en párvulo
¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	8 años
¿Cuántos años en este establecimiento?	2 años
Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.	
Desde la dirección del establecimiento ¿Se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Si su respuesta es positiva, especifique como.	No, solo lo realiza las directora con las educadora no se consideras las técnico
Mencione 1 acción que realiza dirección del establecimiento para fomentar los siguientes principios de convivencia: colaboración, confianza, inclusión, buen trato. COLABORACIÓN:	Nada
CONFIANZA:	nada
INCLUSIÓN:	Nada
BUEN TRATO:	Nada
¿De qué manera la dirección del establecimiento implementa la evaluación de los procesos, resultados y logros del PEI y PME?	No mantengo En conocimiento

¿Qué tipo de información relevante utiliza la dirección para actualizar el PEI o las acciones del PME?	Las técnicas no son parte del proceso
Dimensión: Familia y comunidad.	
¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?	No se ha realizado actividades con el fin de comunicar el PEI o PME a las familias
¿Cómo la dirección genera y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?	Las únicas redes que contamos son para facilitar materiales como por ejemplo pañales y no gestión pedagógica
Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	
¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?	Las instancias son para poder mejorar nuestras prácticas cada 15 días se realizan reuniones por nivel y 1 vez al mes por equipo.
¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se llevan a cabo para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?	La directora siempre nos solicita capacitarnos pero ella no nos da oportunidades para realizarlo cada quien debe capacitarse por sí sola
Dimensión: Gestión pedagógica	
¿De qué manera la dirección del establecimiento genera las condiciones	Solo a las educadora les da tiempo para planificar las técnicas el material de sala

necesarias (tiempo, espacio y recursos) para fortalecer las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?	se confecciona en la misma aula junto a los niños
Aspectos generales	
¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?	Le falta capacitarse el liderazgo, para que pueda obtener un buen trato al momento de tratar a su equívoco
¿Qué acciones realizaría usted para favorecer las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección del jardín?	Siempre dando ideas novedosas y positivas para mejorar nuestro trabajado y mantener siempre Un buen trato

Respuestas participante n°7 : Educadora de párvulos (EP3) Fecha

Antecedentes generales	
¿Cuál es su título profesional?	Educadora de párvulos, licenciada en educacion
¿Ha desarrollado algún post grado? Si su respuesta es positiva, indique cual y que área	no
¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?	Educadora de párvulos, nivel medio mayor
¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	10 años
¿Cuántos años en este establecimiento?	2 años aprox
Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.	
Desde la dirección del establecimiento ¿Se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Si su respuesta es positiva, especifique como.	Con reuniones planificadas por semestre
Mencione 1 acción que realiza dirección del establecimiento para fomentar los siguientes principios de convivencia: colaboración, confianza, inclusión, buen trato. COLABORACIÓN:	Trabajo en equipo
CONFIANZA:	Confianza en la labor educativa, sin agobios.
INCLUSIÓN:	Respeto
BUEN TRATO:	cordialidad
¿De qué manera la dirección del establecimiento implementa la evaluación de	Reuniones con el equipo educativo completo

los procesos, resultados y logros del PEI y PME?	
¿Qué tipo de información relevante utiliza la dirección para actualizar el PEI o las acciones del PME?	información actual, directa, observable
Dimensión: Familia y comunidad.	
¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?	A través de encuestas y reuniones
¿Cómo la dirección genera y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?	A través del equipo de redes comunales que delega dirección
Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	
¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?	Reuniones técnicas de equipos pedagógicos.
¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se llevan a cabo para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?	Acompañamiento y retroalimentación
Dimensión: Gestión pedagógica	

¿De qué manera la dirección del establecimiento genera las condiciones necesarias (tiempo, espacio y recursos) para fortalecer las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?	Personalmente, creo que es insuficiente el tiempo que se entrega, debido a la carga laboral que desempeñamos en nuestro horario de trabajo
Aspectos generales	
¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?	Fortalecer la toma de decisiones de parte de la dirección
¿Qué acciones realizaría usted para favorecer las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección del jardín?	Mantener una actitud colaborativa, positiva y respetuosa.

Respuestas participante nº8 : Educadora de párvulos (EP4)

Antecedentes generales	
¿Cuál es su título profesional?	Educadora de párvulos
¿Ha desarrollado algún post grado? Si su respuesta es positiva, indique cual y que área	no
¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?	Educadora de Párvulos sala cuna mayor
¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	15 años
¿Cuántos años en este establecimiento?	14 años
Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.	
Desde la dirección del establecimiento ¿Se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Si su respuesta es positiva, especifique como.	Se incorpora solamente a educadoras de párvulos mediante reuniones y mesa de trabajo en consejo parvulario con una técnico en párvulos y un apoderado.
Mencione 1 acción que realiza dirección del establecimiento para fomentar los siguientes principios de convivencia: colaboración, confianza, inclusión, buen trato. COLABORACIÓN:	Designa roles y forma comitivas para lo que se necesite
CONFIANZA:	El trato que brinda es cordial y cercano con su equipo
INCLUSIÓN:	Realiza encuentros y reuniones con las familias, centros o fundaciones en la que asisten los niños y niñas

BUEN TRATO:	Colocan metas y objetivos a través del equipo de convivencia escolar. Para trabajar con la comunidad educativa
¿De qué manera la dirección del establecimiento implementa la evaluación de los procesos, resultados y logros del PEI y PME?	No se evidencia un formato o una evaluación de los procesos mencionados
¿Qué tipo de información relevante utiliza la dirección para actualizar el PEI o las acciones del PME?	Establece metas medibles y concretas. realiza reuniones 2 veces al año para revisar resultados obtenidos o recibir retroalimentación de los participantes.
Dimensión: Familia y comunidad.	
¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?	Mediante encuestas, enviando información a los correos electrónicos de cada familia. Brindando información en reuniones de apoderados.
¿Cómo la dirección genera y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?	Lo realiza a través del equipo de redes comunales. El cual plantea objetivos para formar redes de apoyo y acceder en forma directa.
Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	
¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?	Solo genera el espacio en las CAUE, una vez al mes

¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se llevan a cabo para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?	Se realiza una autoevaluación para cada integrante del equipo educativo y se socializa en conjunto con la directora. Llegando a acuerdos y obtener mejoras en el desempeño continuo.
Dimensión: Gestión pedagógica	
¿De qué manera la dirección del establecimiento genera las condiciones necesarias (tiempo, espacio y recursos) para fortalecer las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?	El tiempo que se brinda es escaso (una tarde a la semana de las14:00 a 17:00 hrs. Para planificar y evaluar). Espacio adecuado con escritorio y con las instalaciones eléctricas adecuadas para trabajar. Los recursos necesarios para lo que se necesite.
Aspectos generales	
¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?	Delegar responsabilidades en todas las educadoras. Capacitarlas para realizar inscripción de matrículas, pasar lista, entre otras. Conocer el trabajo administrativo en caso que la directora se ausente por motivos de salud, permisos administrativos, asistir a capacitaciones o reuniones.
¿Qué acciones realizaría usted para favorecer las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección del jardín?	Acciones que realizaría: Mantener comunicación efectiva con todo el equipo educativo. Informar a tiempo los asuntos relevantes. Ser imparcial con todo el equipo educativo. Asignar roles de participación a todo el equipo educativo. Crear redes de apoyo con la comunidad en el área de salud, fundaciones, institutos, colegios, entre otros. Gestionar capacitaciones para todo el equipo educativo. Realizar más experiencias educativas a nivel jardín infantil. Proponer

	acciones de reconocimiento a las trabajadoras (incentivos)
--	--

Antecedentes generales	
¿Cuál es su título profesional?	Educadora de párvulos, licenciada en educación
¿Ha desarrollado algún post grado? Si su respuesta es positiva, indique cual y que área	no
¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?	Técnico en párvulos
¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	11 años
¿Cuántos años en este establecimiento?	8 años
Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.	
Desde la dirección del establecimiento ¿Se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Si su respuesta es positiva, especifique como.	Si, recuerdo que se ha hecho acciones en relación a los sellos mencionados en el PEI, como por ejemplo: solidaridad. Se ha gestionado a través de rifas en ayuda a las familias más vulnerables del establecimiento(sobre todo en el tiempo de pandemia) . A través de las reuniones, recopilando información y opiniones.
Mencione 1 acción que realiza dirección del establecimiento para fomentar los siguientes principios de convivencia: colaboración, confianza, inclusión, buen trato. COLABORACIÓN:	A través de actividades que lo promueven
CONFIANZA:	No tengo respuesta, quizás estamos descendidos en esta área

INCLUSIÓN:	Familias extranjeras, Niños con necesidades educativas especiales
BUEN TRATO:	Estamos descendidos, falta quizás tratar más este tema
¿De qué manera la dirección del establecimiento implementa la evaluación de los procesos, resultados y logros del PEI y PME?	A través de actividades que se van programado con anticipación y se va evaluando en reuniones técnicas
¿Qué tipo de información relevante utiliza la dirección para actualizar el PEI o las acciones del PME?	A través de las necesidades que se van presentando. Por ejemplo: actualizando protocolos o integrando nuevos.
Dimensión: Familia y comunidad.	
¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?	A través de actividades Participación de la familias Entregando información Formulario google
¿Cómo la dirección genera y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?	La dirección da a conocer las actividades y nuevos proyectos que la institución quiere lograr, fomentando la participación de terceros para ser parte de las metas que brindarán la mejora continua en la enseñanza preescolar.
Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	
¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?	Realizando reuniones quincenales con el equipo, de esta manera promover las ideas y generar prácticas transversales
Dimensión: Gestión pedagógica	

¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se llevan a cabo para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?	A través de talleres, capacitaciones..pero lamentablemente es mayormente para educadoras
¿De qué manera la dirección del establecimiento genera las condiciones necesarias (tiempo, espacio y recursos) para fortalecer las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?	Siento que falta organización para poder llevarlo acabo
Aspectos generales	
¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?	Tener mejor canal de comunicación (que el equipo completo sepa las informaciones y decisiones)
¿Qué acciones realizaría usted para favorecer las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección del jardín?	Emprender nuevos proyectos. Aprender en conjunto (más participación de técnicos en párvulos en talleres o capacitaciones)

Respuestas participante nº10 : técnico en párvulos (TP6) Fecha :

Antecedentes generales	
¿Cuál es su título profesional?	Técnico en Educación parvularia
¿Ha desarrollado algún post grado? Si su respuesta es positiva, indique cual y que área	no
¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?	Técnico
¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	4
¿Cuántos años en este establecimiento?	3
Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.	
Desde la dirección del establecimiento ¿Se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Si su respuesta es positiva, especifique como.	Incorpora solo a la mitad del equipo
Mencione 1 acción que realiza dirección del establecimiento para fomentar los siguientes principios de convivencia: colaboración, confianza, inclusión, buen trato. COLABORACIÓN:	Delega cargos en los equipos dependiendo sus características
CONFIANZA:	No crea un ambiente de confianza
INCLUSIÓN:	No realiza inclusión tiene preferencia solo por una persona
BUEN TRATO:	Siempre habla del buen trato, respetar y apoyarse pero no las practica

¿De qué manera la dirección del establecimiento implementa la evaluación de los procesos, resultados y logros del PEI y PME?	Crea y Realiza Encuestas a los apoderados sobre el equipo educativo y estas las conversa en reunión
¿Qué tipo de información relevante utiliza la dirección para actualizar el PEI o las acciones del PME?	No se ha revisado el PEI ni tampoco se ha actualizado
Dimensión: Familia y comunidad.	
¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?	No lo realiza la Directora lo hace cada educadora del nivel
¿Cómo la dirección genera y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?	A realizado redes de apoyo con instituciones públicas enviando cartas
Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	
¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?	Crea instancia para reflexionar en reuniones pero tiende a no mantener el control de la situación y es más una crítica hacia el equipo
¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se llevan a cabo para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?	Durante todo el año solo a gestionado 2 charlas con el equipo técnico Una de TEA que la verdad no fue un aprendizaje ya que eran cosas que ya conocíamos y la otra fue para realizar un huerto para los niños que no

	lo encontré pertinente para lo que se necesita
Dimensión: Gestión pedagógica	
¿De qué manera la dirección del establecimiento genera las condiciones necesarias (tiempo, espacio y recursos) para fortalecer las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?	Le da 2 días en la tarde a las educadoras para que ellas puedan planificar... Y a nosotras las técnicas nos da el tiempo para salir del aula y subir a la oficina a realizar materiales, pero al realizar esta actividad mis colegas quedarían solas en sala ya que ella no baja en esos momentos a apoyar al equipo
Aspectos generales	
¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?	Creo que debería tomar algún curso de liderazgo, de buen trato, conocer y potenciar habilidades blandas creo que aún le faltan muchos conocimientos para su cargo.
¿Qué acciones realizaría usted para favorecer las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección del jardín?	Yo como técnico trato de realizar un trabajo colaborativo en cada actividad con mi Educadora y con el equipo en general, siempre mostrando una disposición y compromiso al momento de practicarlas... y una práctica que realizaría podría ser un taller conversatorio o una dinámica entretenida para fortalecer lo que se quiera lograr

Antecedentes generales	
¿Cuál es su título profesional?	Educadora de Párvulos licenciada en educación
¿Ha desarrollado algún post grado? Si su respuesta es positiva, indique cual y que área	no
¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?	Educadora
¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	1 año
¿Cuántos años en este establecimiento?	1 año
Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.	
Desde la dirección del establecimiento ¿Se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Si su respuesta es positiva, especifique como.	Si se incorpora la mitad del equipo
Mencione 1 acción que realiza dirección del establecimiento para fomentar los siguientes principios de convivencia: colaboración, confianza, inclusión, buen trato. COLABORACIÓN:	delega
CONFIANZA:	Nada
INCLUSIÓN:	Se destaca una persona a más dos y se siente mal el equipo
BUEN TRATO:	Nada
¿De qué manera la dirección del establecimiento implementa la evaluación de	Hace encuesta para saber la opinión de los apoderados y mejorar

los procesos, resultados y logros del PEI y PME?	
¿Qué tipo de información relevante utiliza la dirección para actualizar el PEI o las acciones del PME?	No se ha actualizado y no se ha revisado
Dimensión: Familia y comunidad.	
¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?	Lo ve cada educadora
¿Cómo la dirección genera y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?	Si se ha gestionado redes solo enviando correos a las instituciones, que se han conseguido las educadoras a cargo del nivel, de hecho creo que solo fue a una institución y las demás fue por el equipo pedagógico.
Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	
¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?	Reunión técnica se crea la instancia pero no se lleva acabo con éxito por ser una crítica constante
¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se llevan a cabo para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?	ninguna
Dimensión: Gestión pedagógica	

¿De qué manera la dirección del establecimiento genera las condiciones necesarias (tiempo, espacio y recursos) para fortalecer las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?	Se da dos días en la tarde para realizar la planificación y para hacer material, no contamos con un espacio cómodo por la infraestructura del establecimiento y porque el espacio que se cuenta está todo el día la directora en esa sala, la cual es incómodo
Aspectos generales	
¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?	Mejor trato hacia a las personas, saber trabajar en equipo y liderar, ya que no sabe llevar un grato ambiente laboral entre el equipo porque no sabe liderar con empatía y buen trato.
¿Qué acciones realizaría usted para favorecer las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección del jardín?	Trabajo en equipo, liderar de manera equitativa

Respuestas participante nº12 : Educadora de párvulos (EP6)

Antecedentes generales	
¿Cuál es su título profesional?	Educadora de párvulos
¿Ha desarrollado algún post grado? Si su respuesta es positiva, indique cual y que área	no
¿Qué cargo ejerce en el establecimiento?	Educadora de párvulos
¿Cuántos años de experiencia profesional posee?	10 años
¿Cuántos años en este establecimiento?	10
Dimensión: construcción de una visión y una cultura compartida.	
Desde la dirección del establecimiento ¿Se incorpora a la comunidad en la construcción del PEI? Si su respuesta es positiva, especifique como.	Si. La comunidad educativa se reúne a analizar, revisar y ajustar el PEI cada año, mediante reuniones técnicas y CAUE
Mencione 1 acción que realiza dirección del establecimiento para fomentar los siguientes principios de convivencia: colaboración, confianza, inclusión, buen trato. COLABORACIÓN:	Cada nivel educativo del jardín se hace cargo de una efeméride o actividad colectiva dentro del establecimiento. El nivel a cargo propone una idea a trabajar y todos los otros cursos colaboran de diferentes maneras en torno a un mismo objetivo de aprendizaje.
CONFIANZA:	Se realizan entrevistas a las familias para conocer el entorno afectivo y social de cada párvulo, esto con el fin no solo de saber más de nuestras familias a cargo , si no también de generar un vínculo jardín- hogar. También se envían videos de algunas experiencias de aprendizajes que se

	realizan semanalmente a los grupos de apoderados (WhatsApp) para que conozcan los objetivos que se están abordando y generar confianza a nuestra labor.
INCLUSIÓN:	Adecuación de planificaciones, diversificación de materiales en la experiencias de aprendizaje y entorno de aula, pictogramas en los lugares de hábitos higiénicos, entre otras.
BUEN TRATO:	Trabajo con títeres y cuentos para abordar valores y normas dentro del aula y hogar que permitan fortalecer en el grupo de niños/as el respeto, amor, el trabajo en equipo, la solidaridad, etc
¿De qué manera la dirección del establecimiento implementa la evaluación de los procesos, resultados y logros del PEI y PME?	El ajuste de las planificaciones e informes educativos, elaboración de un instrumento evaluativo con el fin de mejorar las prácticas educativas de cada equipo, revisión mensual del PME
¿Qué tipo de información relevante utiliza la dirección para actualizar el PEI o las acciones del PME?	Revisar las metas, objetivos y porcentajes obtenidos en el PME del año anterior. Utilizar los instrumentos curriculares que orientan la enseñanza y desempeño para la mejora de ambos proyectos
Dimensión: Familia y comunidad.	
¿De qué manera desde la dirección del establecimiento se promueve la participación sistemática de las familias y comunidad en las actividades y procesos institucionales, como el PEI, PME y decisiones curriculares?	Haciendo participe a las familias en diferentes experiencias de aprendizajes, tanto individuales de cada párvulo y colectivas, realizando encuestas a las familias para saber que esperan del proceso educativo de sus hijos, para saber que avances han observado, alguna sugerencia

	que quieran mencionar al equipo educativo, etc
¿Cómo la dirección genera y mantiene vínculos de colaboración con instituciones del territorio, para facilitar la gestión pedagógica y administrativa del establecimiento?	_____
Dimensión: El desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento.	
¿Cómo la dirección gestiona instancias que permitan a los equipos pedagógicos reflexionar de manera crítica y colaborativa sobre sus prácticas pedagógicas para impulsar la mejora continua?	_____
¿Qué tipos de oportunidades y estrategias efectivas se llevan a cabo para apoyar el desarrollo profesional de educadoras y técnicos, con el objetivo de mejorar su formación y desempeño tanto individual como colectivo?	_____
Dimensión: Gestión pedagógica	
¿De qué manera la dirección del establecimiento genera las condiciones necesarias (tiempo, espacio y recursos) para fortalecer las capacidades de los equipos pedagógicos para implementar estrategias de planificación que consideren el currículo vigente?	_____
Aspectos generales	
¿Cuáles son las principales necesidades de mejora identificadas en las	_____

prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección?	
¿Qué acciones realizaría usted para favorecer las prácticas de liderazgo directivo implementadas por la dirección del jardín?	