



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION



PROPUESTA DE COMPETENCIAS PARA DIRECTORAS

Caso Jardín Infantil Rinconcito de Sueños

Fundación INTEGRAL, Región del Maule.

Trabajo de grado

Magister de Educación Basado en Competencias

Profesor: Patricio Pantoja Ossandón

Alumna: Karen Fuica Orellana

Talca, Diciembre 2018



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION



PROPUESTA DE COMPETENCIAS PARA DIRECTORAS

Caso Jardín Infantil Rinconcito de Sueños

Fundación INTEGRAL, Región del Maule.

Trabajo de Grado

Magister de Educación Basado en Competencias

Profesor: Patricio Pantoja Ossandon

Alumna: Karen Fuica Orellana

Talca, Diciembre 2018

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2019

DEDICATORIA

Con cariño para mis hijas.....Isabella y Dariana.

AGRADECIMIENTOS

A cada una de las personas que aportaron para que este proyecto personal se pudiera concretar, gracias por su generosidad, tiempo, conocimientos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen.....	3
INTRODUCCION.....	4
CAPÍTULO I: PROBLEMATIZACIÓN Y OBJETIVOS	
1.1 Exposición general del trabajo.....	6
1.2 Contextualización y delimitación trabajo.....	7
1.3 Preguntas guías.....	7
1.4 Objetivos del trabajo.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Fundación INTEGRA.....	9
2.2 Pauta de Seguimiento de Gestión.....	10
2.3 Dirección.....	11
2.4 Liderazgo.....	13
2.5 Necesidades Formativas y Perfiles.....	14
2.6 Concepto de Competencias.....	16
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Descripción Método Cualitativo.....	19
3. Grupo Focal.....	20
3.3 Matriz de Preguntas para realizar Grupo Focal.....	21
3.3.1 Categorías de la Matriz de Preguntas.....	23
CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS	
4.1 Análisis de los resultados Grupo Focal.....	24
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Propuesta de Competencias.....	28

FUENTES DE LA INFORMACION

Fuentes bibliográficas.....	33
Fuentes Cibergráficas.....	34
Otras Fuentes.....	36

ANEXOS

Anexo 1: Planificación Grupo Focal.....	37
Anexo 2: Matriz Preguntas Grupo Focal.....	39
Anexo 3: Guion Grupo Focal.....	42
Anexo 4: Transcripción Grupo focal.....	45
Anexo 5: Tabla Opinion de los Actores Grupo Fcal.....	58

RESUMEN

Durante los últimos tiempos nuestro país se ha enfrentado a diversas demandas sociales y culturales donde la equidad, desarrollo social, la calidad de la educación, respeto por la diversidad, por nombrar algunas han tenido una importante repercusión en la educación chilena. Por lo que el Gobierno ha tenido que tomar decisiones relevantes que impactan directamente en los diferentes niveles educativos y entre estos el primer nivel que corresponde a Educación Parvularia, en el cual se han orientado nuevos lineamientos para fortalecer políticas educacionales.

En este contexto tanto las instituciones que imparten este nivel educativo como también los distintos profesionales y técnicos que ejercen sus labores en estas instituciones, deben enfrentarse a nuevos desafíos para entregar una educación de calidad.

En el contexto descrito anteriormente el presente trabajo busca aportar con una propuesta de competencias para la Directora del Jardín Infantil de Fundación INTEGRA, donde su rol es fundamental, debido a que debe liderar el proyecto educativo y gestionar diversos procesos pedagógicos, administrativos como a su vez enfrentar continuos cambios institucionales que tienen como prioridad fortalecer aprendizajes de calidad en los niños y las niñas.

Se consideró el Jardín Infantil Rinconcito de Sueños, que es uno de los 112 establecimientos que actualmente pertenecen a Fundación INTEGRA en la región del Maule, ubicado en el sector rural de Pueblecillo, donde se realizó un grupo focal para rescatar información relevante de las necesidades formativas de la Directora que abordó diversos actores que componen la comunidad educativa padres, equipo del jardín y algunos asesores técnicos.

Finalmente se realiza un análisis cualitativo para el levantamiento de la propuesta de competencias para las Directora del Jardín Infantil de Fundación INTEGRA.

INTRODUCCION

Actualmente el nivel de Educación Parvularia ha sido priorizado por la Reforma de Educación, se encuentra en un contexto de mayor protagonismo, se están abordando las problemáticas del nivel dando soluciones tanto en su institucionalidad y estructura para que efectivamente entregue una educación de calidad, se ha buscado generar cambios significativos en los ámbitos de equidad, calidad y considerado medidas estructurales materializándose en sus pilares fundamentales como la reforma a la institucionalidad, creando organismos especializados; entre estos la Secretaria de Educación Parvularia, la Superintendencia de Educación Parvularia y la Agencia de Calidad de Educación Parvularia. Estos organismos tendrán como objetivo generar cambios en el nivel educativo que tendrán gran impacto en la educación en Chile.

A esto se añade la regulación del sector con normativas que resguardan calidad de la oferta pública y privada; expansión de la cobertura en todas las regiones del país; reconocimiento y desarrollo profesional docente; aprobación de nuevo currículum para orientar los procesos de aprendizajes; creación de estándares de desempeño profesional; y certificación de las condiciones para el funcionamiento de los jardines infantiles, estos serán los soportes de una política integral para el aseguramiento de la calidad de la Educación Parvularia.

Así que con las nuevas exigencias y generación de estándares nacionales para la Educación Parvularia en nuestro país, las Educadoras de Párvulos tienen nuevos desafíos a los cuales deberán dar respuestas y sintonizarse con las demandas de nuestra sociedad, por lo cual, para enfrentar de manera adecuada este escenario se debe tener claridad de las competencias necesarias para asumir el rol de educadora de párvulos como también en el rol directivo de quienes ejercen en los diferentes Jardines Infantiles de nuestro país.

Entre las instituciones que aportan para la educación en el nivel de Educación Parvularia esta Fundación INTEGRRA que forma parte de la red de Fundaciones de la Dirección Sociocultural de la Presidencia.

Para lograr la educación de calidad que se propone en la reforma educacional para Fundación Integra, es fundamental contar con personas y equipos multidisciplinarios(15) comprometidos con su rol de agentes de cambio social, que trabajen con responsabilidad, colaborativamente, valorados, con gran vocación y en armonía, con capacidad para reflexionar crítica, efectiva y permanentemente sobre su quehacer y sus experiencias, favoreciendo un liderazgo apreciativo y distribuido, es decir, que se reconozcan y potencien las competencias y talentos de las personas y se compartan las prácticas de liderazgo basadas en la confianza, el respeto y la creatividad.

Para que todo esto se concrete se debe contar con un director con las competencias adecuadas que respondan a este escenario actual, por lo cual, se deben definir y unificar todas las habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para enfrentar y desenvolverse en su contexto donde la formación continua es un pilar fundamental para el logro y desarrollo de estas competencias.

Por lo anterior, el presente trabajo busca contribuir, a las oportunidades y retos que tiene el país para continuar fortaleciendo el desarrollo de políticas públicas que garanticen el derecho a una educación de calidad desde la primera infancia, aportando con una propuesta de competencias para el cargo directivo de Educadoras de Párvulos que trabajan en Fundación INTEGRAL de la Región del Maule.

Así como también se hace necesario mencionar la estructura donde de este trabajo de grado que está organizado en cinco capítulos donde en el primero se detalla la exposición general del trabajo, sus objetivos y preguntas de investigación, en el segundo capítulo describe el marco teórico revisando bibliográfica que sustenta el trabajo de grado, posteriormente el tercer capítulo se hace referencia a metodologías e instrumentos utilizados, se continúa con el capítulo cuarto donde se expone el análisis y principales resultados de la investigación, finalmente en el capítulo quinto se presentan las diversas conclusiones del trabajo.

CAPITULO 1. PROBLEMATIZACION Y OBJETIVOS

1.1 Exposición General del Trabajo

La Directora del Jardín Infantil de Fundación INTEGRRA, se ve enfrentada actualmente a varias demandas tanto desde su contexto con las familias, como de los cambios constantes de la fundación INTEGRRA, debido a la permanente actualización e incorporación de nuevas temáticas y énfasis relevantes de las políticas educativas de nuestro país.

Así, como también, por los diferentes organismos que actualmente velan por que este nivel educativo entregue una educación de calidad y que responda a las exigencias necesarias para su buen funcionamiento.

En su trayectoria de 28 años Fundación INTEGRRA también ha ido sufriendo modificaciones, desde sus inicios su función se centró en atender necesidades sociales de tipo asistencial para luego pasar a un enfoque que está sujeto a entregar una oferta integral, donde lo cognitivo, motriz y social y bienestar de los niños y niñas se considera en la toma de decisiones que se enmarcan en las políticas educativas actuales para dar respuesta al gobierno, a los niños y niñas de todo el país.

El cargo directivo había estado sesgado más bien a cumplir funciones administrativas pasando a un nuevo paradigma de la descripción de sus funciones y liderazgo pedagógico aportando a la implementación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

En concordancia con lo anterior, el presente trabajo se centra en describir las competencias de la Directora del Jardín Infantil Rinconcito de Sueños de la Fundación INTEGRRA, detectando sus necesidades formativas a través de un grupo focal integrado por actores relevantes de la comunidad.

Es así como las competencias de la Directora y su formación continua son esenciales para enfrentar este nuevo escenario, para responder eficazmente al contexto donde se desempeña como profesional y su aporte a la organización educativa, gestionando diferentes procesos para llevar a cabo la misión de la institución educativa, tomando decisiones que impactan directamente a la comunidad que está inserto el Jardín Infantil, al equipo de trabajo y a la educación de niños y niñas de nuestro país.

1.2 Contextualización y Delimitación del Trabajo

Para el desarrollo del trabajo se consideró uno de los 112 jardines infantiles de Fundación INTEGRÁ, Rinconcito de Sueños, de administración directa, ubicado en el sector de Pueblecillo de la comuna del Maule, tiene capacidad para 24 niños y niñas de nivel heterogéneo, 20 familias y está conformado por un equipo de trabajo de 6 personas donde se incluye 1 directora, 1 educadora de nivel, 2 agentes educativas, 1 auxiliar de servicio, y 1 manipuladora de alimentos. A su vez, la gestión del Jardín Infantil es apoyada por un equipo territorial compuesto por 2 asesores técnicos pedagógicos, 3 profesionales de apoyo en gestión de bienestar infantil, inclusión y gestión de personas.

En esta comunidad educativa se realizará un diagnóstico de necesidades de la Directora del Jardín Infantil para elaborar una propuesta de competencias en los procesos centrales de gestión que permitirá fortalecer la formación continua que imparte la Fundación para potenciar el liderazgo de la Directora del Jardín Infantil.

Por lo cual, el nivel de análisis de las necesidades formativas del director es micro según clasificación (Kaufman, 2004), para considerar la realidad en que se desarrolla la acción directiva.

1.3 Preguntas Guías

A partir de lo anteriormente expuesto se plantean algunas preguntas orientadoras que motivan la investigación, búsqueda de información y a las que se espera aportar:

- ¿Qué competencias son necesarias para ejercer el cargo de Directora en el Jardín Infantil?
- ¿Cuáles son las funciones de la Directora en los Jardines Infantiles de Fundación INTEGRÁ?
- ¿Cuál es la percepción de los actores relevantes o comunidad educativa acerca de las competencias que debería tener la Directora del jardín Infantil?
- ¿Cuáles son las necesidades formativas de la Directora del Jardín Infantil?

1.4 Objetivos del trabajo

Objetivo General

Diseñar competencias para los procesos centrales de gestión de la Directora del Jardín Infantil Rinconcito de Sueños de Fundación INTEGRAL de la Región del Maule.

Objetivos Específicos:

- Determinar de necesidades formativas de Directora de Fundación INTEGRAL del Jardín Infantil Rinconcito de Sueños.
- Diseñar competencias para Directora Fundación INTEGRAL.
- Describir competencias para Directora Fundación INTEGRAL.

CAPITULO II: REVISION DE LA LITERATURA

2.1. Fundación para el Desarrollo Integral de las Niñez (Fundación INTEGRA)

A continuación se describirá Fundación INTEGRA que forma parte de la red de fundaciones de la Dirección Sociocultural de la Presidencia y es la Fundación de la que forma parte el Jardín Infantil que se basa el trabajo de grado.

Podemos ahora mencionar que es una institución educativa de derecho privado sin fines de lucro, con 28 años de experiencia, es un actor clave de la Reforma Educacional y concreta su gestión en los desafíos de inclusión, participación, transparencia y territorio, está presente en todas las regiones del país a través de 1.101 salas cunas, jardines infantiles y modalidades no convencionales, con una atención de 80.284 niños y niñas y formada por 21.764 trabajadores y trabajadoras.¹

Cabe señalar que en su Visión declara ser una fundación educativa en la que niños y niñas aprenden jugando felices y transforman el mundo, contribuyendo a un Chile más inclusivo, solidario, justo y democrático. Entre sus valores se abarcan la calidad, la inclusión, la participación, el respeto, la confianza, la transparencia y la apreciación de los talentos.²

Las direcciones nacionales y regionales son responsables de definir políticas en el marco de la institucionalidad de la Educación Parvularia, asesorando, controlando, acompañando y evaluando la gestión de las salas cunas, jardines infantiles y modalidades no convencionales, además de cautelar los recursos necesarios para la operación de los centros educativos.

Las oficinas de las direcciones regionales están ubicadas en las capitales de cada zona y su estructura es coherente y pertinente a las necesidades de las comunidades educativas. Durante el 2015, se evoluciona hacia un modelo territorial de asesoría y soporte directo a los centros educativos.

La dirección ejecutiva de Fundación INTEGRA es responsable de dirigir, organizar, coordinar y supervigilar el funcionamiento de la institución. Esto, cautelando la coherencia con la política pública en educación e infancia. Actualmente el Director ejecutivo es don José Manuel Ready a quien le corresponde asumir este rol durante el periodo 2018- 2021.

Fundación INTEGRA también cuenta con un consejo nacional conformado por representantes de diferentes instituciones que discuten y desarrollan políticas en materia e infancia y educación. Este consejo es presidido por la Directora Sociocultural de la Presidencia, Paula Forttes Valdivia.

Por ultimo agregar que en cuanto a su organización cada centro educativo de Fundación INTEGRA cuenta con equipos de trabajo comprometidos con los aprendizajes y

¹ Reporte INTEGRA 2016, pag 18.

² Reporte INTEGRA 2016, pag 12.

bienestar de los niños y niñas y con su rol de agentes de cambio social que hace realidad la misión de la Fundación. Estos equipos son liderados por una directora responsable de implementar el Proyecto Educativo Institucional en alianza con las familias y comunidad. Existen tres modalidades de jardines están: la primera modalidad a mencionar son los jardines tradicionales con o sin asistente administrativa, con o sin extensión horaria, la segunda modalidad jardines infantiles no convencionales, entre los cuales están los jardines sobre rueda o veranadas pehuenches y tercera modalidad los delegados, cuentan con una diversidad de matrícula para atender una capacidad de 24 a 220 niños aproximadamente en la Región del Maule.

2.2 Pauta de Seguimiento de la Gestión de Jardines Infantiles

Es un instrumento institucional de Fundación INTEGRRA que busca contribuir al desarrollo de los jardines infantiles y salas cunas retroalimentando oportunamente a la gestión regional, en el marco de la gestión educativa de calidad, entregando información de tipo cuantitativa y cualitativa con respecto a los cinco procesos de gestión definidos institucionalmente en los Jardines Infantiles y en los que el liderazgo de la Directora es fundamental para el desarrollo de estos.

Este instrumento es aplicado una vez al año por funcionarios pertenecientes al departamento Control y Seguimiento a la Gestión de los Jardines Infantiles, los cuales elaboran un informe con datos cualitativos y cuantitativos de los diferentes procesos, incluyendo los acuerdos de compromisos de mejora durante la visita a los jardines infantiles, a los cuales se hace seguimiento durante el año.

A continuación se describen cada uno de estos procesos de gestión:

Gestión Pedagógica: son estrategias tendientes a desarrollar sistemáticamente experiencias educativas de calidad, teniendo a la base los intereses, características y necesidades de los niños de las niñas con foco en su aprendizaje y desarrollo pleno.

Gestión Relación con la Familia y Comunidad: son estrategias tendientes a fortalecer una alianza con la familia y comunidad valorando su aporte al desarrollo pleno y al proceso educativo de los niños y niñas.

Gestión de Personas y Equipo: son estrategias que tienen como finalidad contar con personas y equipos competentes, comprometidos, reflexivos y satisfechos que promuevan las interacciones positivas, el reconocimiento, la promoción de los derechos el perfeccionamiento y la mejora constante desde la perspectiva de un liderazgo apreciativo.

Gestión de Bienestar: son estrategias que favorecen el plan desarrollo infantil en un marco de respeto y promoción de los derechos de los niños y las niñas que permitan mejorar las oportunidades de aprendizajes de calidad.

Gestión de Cobertura: son estrategias que realiza el equipo educativo del establecimiento para responder a la necesidad de las familias de contar con una alternativa de Educación Parvularia, potenciando la asistencia y continuidad de niños y niñas para el logro de

aprendizajes significativos en el marco del uso responsable y eficiente de la capacidad de atención de sala.³

2.3 Dirección

Algunos estudios respecto a Directores nuevos señalan que existe escasa anticipación respecto a la complejidad del rol, de las exigencias y demandas de actores de la comunidad. (Weinstein, 2016).

A lo largo de la última década, las políticas educativas orientadas a los directivos escolares han introducido nuevos requisitos para ejercer esta función, los que se distinguen según se trate de un jardín infantil o un centro escolar y según la dependencia administrativa de los establecimientos. Por un lado, en el caso de los directores de jardines infantiles públicos y privados, la regulación estableció el año 2013 que estos deben contar con un título profesional de educador de párvulos otorgado por una escuela normal, universidad o instituto profesional de educación superior reconocido por el Ministerio de Educación, además de poseer experiencia docente específica en aula de al menos dos años, así como también formación específica para la función directiva. (JUNJI, 2013, p.93)

En el período 2004-2016, las políticas educativas del sistema escolar han introducido una redefinición y especificación de la función directiva,⁴ volcándola fuertemente hacia el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directivos escolares (Núñez et al., 2012). La explicitación de nuevas responsabilidades y atribuciones para los directivos se ha configurado a partir de cambios a nivel normativo respecto de su función y de documentos de apoyo elaborados por el Ministerio de Educación. Siguiendo la evolución normativa de la última década, la Ley N° 19.979 (2004) introdujo un hito dentro de la definición de la función directiva, determinando que la labor principal del director de un establecimiento educacional será dirigir y liderar el proyecto educativo institucional. Dicha normativa explicitó por primera vez las distintas atribuciones técnico pedagógicas de los directores, incorporando dentro de ellas: el formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación; organizar y orientar las instancias de trabajo técnico- pedagógico y el desarrollo profesional de los docentes del establecimiento; y adoptar las medidas necesarias para que los padres y/o apoderados reciban regularmente información acerca del funcionamiento del establecimientos y el progreso de sus hijos⁵

Reconocemos que el sistema escolar del país ha sido caracterizado por la existencia de una amplia oferta formativa de preparación para líderes escolares de carácter privada, principalmente otorgada por instituciones de educación superior (Muñoz & Marfán, 2012). Simultáneamente, a lo largo de la última década se han desarrollado algunas iniciativas públicas orientadas a este respecto, principalmente al alero del Centro de

³ Definiciones extraídas de pauta de seguimiento a la gestión de Fundación INTEGRA.

⁴https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/CBR_Mineduc-WEB.pdf

⁵https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/CBR_Mineduc-WEB.pdf

Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) o del Programa de Liderazgo Educativo del Ministerio de Educación (Donoso et al., 2012). Más recientemente, una iniciativa pública a destacar en materia de preparación y formación de directores escolares corresponde al Plan de Formación de Directores, implementado desde el año 2011 por el Ministerio de Educación, por medio del CPEIP. Este consiste en la entrega de becas para participar en programas de formación incluyendo magísteres, pasantías o cursos de máximo un año de duración, y que son definidos por el Ministerio de Educación por su alta calidad académica y por tener un fuerte enfoque en el desarrollo de competencias que permitan ejercer el liderazgo.

“En la misma línea del punto precedente, hasta hace pocos años atrás la Educación Parvularia, particularmente aquella impartida en jardines infantiles, había permanecido marginada de las políticas educativas orientadas al aseguramiento de la calidad y la regulación de su provisión. La Ley N° 20.832 que autoriza el funcionamiento de establecimientos de Educación Parvularia (publicada en mayo de 2015) viene a modificar esto, aunque todavía no ha entrado en vigencia. Por otro lado, los Educadores de Párvulos fueron incluidos dentro del nuevo Sistema de Desarrollo Profesional Docente.” (MINEDUC, 2017).

No obstante, un desafío pendiente y fundamental para avanzar en la promoción del liderazgo educativo es consolidar una política de formación profesional que abarque las distintas etapas de la trayectoria de los líderes escolares (preparación, inducción y desarrollo profesional) (Weinstein & Hernández, 2014), así como también la entrega a los directores de mayores atribuciones principalmente en gestión de recursos humanos y financieros de los centros educativos. La progresión en esta dirección permitirá asegurar la coherencia interna entre las iniciativas promulgadas los últimos años y la generación de una respuesta efectiva por parte de los educadores a las nuevas demandas y exigencias depositadas en el cargo, para lo cual el proceso de reformulación del Marco para la Buena Dirección puede ser un aporte significativo.

En concordancia con lo anterior, las Directoras deben Liderar el proyecto educativo institucional, en el marco de la Política de Calidad Educativa, gestionando el trabajo del equipo y los recursos técnicos, financieros y materiales del establecimiento a su cargo, en alianza con las familias y comunidad, para el logro de aprendizajes oportunos y pertinentes, el desarrollo pleno y bienestar integral de los niños, niñas y trabajadoras del establecimiento.⁶ Como también deben liderar los distintos procesos de gestión que abarca el quehacer del Jardín Infantil, tales como: proceso pedagógico de personas, familia y comunidad, bienestar y cobertura, los cuales fueron descritos anteriormente en el apartado de pauta de seguimiento a la gestión de jardines infantiles. Cabe destacar que además de estos procesos de gestión del Jardín Infantil, la Directora Rinconcito de Sueños además tiene funciones administrativas.

⁶Objetivo descripción de cargo de Directora Jardines de INTEGRA

2.4 Liderazgo

Se comprende el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood, 2006, pag.35). La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el Director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución.⁷

En los últimos años este concepto es imprescindible para la mejora educativa y se ha posicionado tanto como a nivel país y de investigaciones internacionales, en una investigación de By Anthony S. Bryk sostiene que entre uno de los cinco apoyos para la mejora de las escuelas está el liderazgo, que conduce al cambio, donde se describe al director que se involucra en una interacción dinámica de liderazgo instruccional, inclusivo y facilitador, donde los líderes influyen en la actividad local en torno a los programas centrales de instrucción, apoyo académico y social, la contratación y formación del personal y se establecen prioridades estratégicas para el uso de recursos.

En Fundación INTEGRA el Liderazgo busca motivar de manera positiva el trabajo colectivo, contribuyendo al logro de la misión institucional, se desarrolla en la forma como se relacionan personas, no es propiedad de una persona o cargo en particular sino de cada trabajador en el desarrollo de sus funciones diarias. (Política de Calidad, pag.109). Es esencial que sean líderes en el trabajo que realizan en cada una de las áreas de gestión de los jardines infantiles, en distintos momentos y dependiendo de sus características personales y de cada situación.⁸. Así como también, considera el liderazgo desde tres perspectivas: un liderazgo pedagógico, liderazgo apreciativo y liderazgo distribuido, por lo que en las capacitaciones que se realizan a los funcionarios de la institución se incluyen actividades que fomentan estas tres perspectivas de liderazgo.

A continuación se hará referencia a los diferentes tipos de liderazgo que son considerados en la gestión de la Directora de Jardines Infantiles y sus equipos.

Liderazgo Apreciativo: potencia a la cultura positiva y creativa que revela los talentos de todos para garantizar el derecho de los niños y niñas a una Educación Parvularia de calidad donde se desarrollen instancias de formación manteniendo relaciones que tiendan a la horizontalidad.⁹

Liderazgo Distribuido: Según Bennet (2003) afirma que este liderazgo es de propiedad emergente de un grupo o red de individuos en el cual los miembros ponen en común su experiencia pero este puede funcionar solo si los líderes formales que este se desarrolle, este trae efectos beneficios que no podrían darse con un liderazgo individual.¹⁰. A su vez menciona que estas prácticas son producto de las interacciones de los líderes escolares, seguidores y de sus situaciones. (Spillane, 2006)¹¹

⁷ Marco para la buena enseñanza, MINEDUC, pag 7

⁸Fundación INTEGRA, 2015, pag 101

⁹ Fundación INTEGRA, 2015, 109

¹⁰Busch T. et al, Liderazgo Educativo en la escuela nueve miradas, pag 29

¹¹Busch T. et al, Liderazgo Educativo en la escuela nueve miradas, pag 61

Liderazgo Pedagógico: "El liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas, y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos (Anderson, 2010). Centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento".¹²

2.5 Necesidades Formativas y Perfiles

Para ir respondiendo a los cambios y demandas de la sociedad las instituciones han debido invertir en su recursos humanos donde como estrategia han elaborado intervenciones en la formación de sus equipos de trabajo para responder eficazmente a su contexto, logrando así que en estas instituciones su foco sea el aprendizaje y el desarrollo de sus integrantes, donde adquieran conocimientos, actitudes y nuevos procedimientos que deberán aplicar en los diferentes roles que desempeñan dentro de la organización.(Gairin, 2004).

Por lo tanto, un diagnóstico asertivo de necesidades formativas será la base donde se consolidaran las posibles propuestas formativas para cada uno de los actores relevantes de las instituciones, teniendo como objetivo potenciar competencias individuales o colectivas. De esta manera, la formación deja de ser algo puntual y ligado al desarrollo de una propuesta operativa para convertirse en algo general y base de una estrategia de cambio cultural. (Gairin, 2010).

Es así, que también Fundación INTEGRA a invertido constantemente en diferentes estrategias para fortalecer a su equipo, como la formación continua "Aprendes", Sistema de Fortalecimiento de Prácticas Educativas, capacitaciones en reuniones territoriales, formación local, estas instancias son lideradas tanto por empresas externas o bien por los profesionales territoriales y profesionales de los distintos Jardines Infantiles de Fundación INTEGRA.

Por lo tanto para fortalecer a los Directores como al equipo educativo debemos realizar un diagnóstico de necesidades según el contexto donde se desenvuelven los diferentes actores del sistema educativo. Saber a qué nos referimos cuando hablamos de necesidad nos proporcionará elementos claves para interpretar las informaciones que se puedan recopilar en el trabajo de grado.

Entonces, entenderemos necesidad como el resultado inmediato de una situación problemática, como un estado de insatisfacción derivado de las condiciones en que se

¹² Rodríguez G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Recuperado en: <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510>

produce una determinada acción docente.¹³ Es decir, el análisis para conocer la realidad de la práctica directiva.

Tabla N°1: Tipos de Necesidades según diversos autores:

AUTORES	TIPOS DE NECESIDADES
D Hainaut (1979)	De las personas, del sistema, particulares, colectivas, consientes, inconscientes, actuales, potenciales, según el ámbito de la vida.
Hewton (1988)	Del alumnado, del currículo, del profesorado, del centro docente como organización
Bradshaw (1972)	Normativa, sentida, expresada o demandada, comparativa, prospectiva.
Moroney (1977)	Normativa, percibida, expresada, relativa.
Colen	Del sistema del profesorado

De las distintas fases contempladas en los procesos de asesoramiento y de desarrollo de la formación docente, la detección y análisis de los problemas y necesidades resulta esencial, al ser una etapa diagnóstica que determinara la posterior planificación y elección de estrategias formativas.¹⁴

A continuación se presentan diversas definiciones en cuanto al diagnóstico de necesidades citadas en el texto de Reyes M.

Para Bell (1991), la evaluación de las necesidades formativas individuales de los docentes debe seguirse de una valoración de necesidades del centro en el que trabajan. Al partir del conocimiento de ambas, se procede a la programación y el desarrollo de las actividades formativas correspondientes.

Para Ibermon (1994) también insiste en el conocimiento de necesidades sentidas por el grupo de profesores en relación a las a situaciones o áreas problemáticas como fase inicial de cualquier proceso de desarrollo docente.¹⁵

Pozo y Salmeron (1999) manifiestan que planificar a partir de las necesidades es abordar un proceso de investigación que nos permite tomar decisiones fundamentadas cara a la innovación, al cambio, la mejora, la prevención o la resolución de problemas.¹⁶

Como proceso de investigación, la detección de necesidades utiliza diversos instrumentos metodológicos planificando la recogida, análisis e interpretación de datos; esto otorga mayor validez al proceso de evaluación de necesidades, manifestando las finalidades de cada caso, explicitando las tareas, fuentes e instrumentos y las bases para el uso de la información recopilada.

¹³ Reyes M, el diagnostico de necesidades de formación, pag 1

¹⁴Reyes M, El diagnostico de necesidades de Formación, pag, 1

¹⁵Reyes M, El diagnostico de necesidades de Formación pag,1

¹⁶Reyes M, El diagnostico de necesidades de Formación pag, 1

Como finalidad la evaluación de necesidades formativas es proporcionar conocimiento sobre una situación que afecta una persona o grupo en relación a un nivel deseable formativo de acción y su función será descriptiva, que hace referencia a la posibilidad de emplear la evaluación de necesidades para representar la situación formativa actual.

Bajo esta línea de argumentación Perrenoud (2001) elabora una propuesta de competencias donde la articulación de esta perspectiva con el proceso de diagnosticar necesidades debiera transitar desde el proceso conceptual al práctico y de este al conceptual y nuevamente al práctico, es decir, que constituye una verdadera traducción de necesidades a competencias las que debieran estar normativamente relacionadas a un concepto de desarrollo.

Del mismo modo para definir un referencial de competencias o perfil profesional lo constituye entonces la identificación y análisis de la práctica profesional de docentes competentes. Este perfil servirá para saber cuán lejos pueda estar un individuo de sí mismo. Hoy en día se dispone de diversas propuestas de perfiles de competencias de docentes en función al grado de especificidad con que se redactan las mismas y en la función de grado de integración o de agregación de las competencias. Hay casos por ejemplo que llaman competencias a diversas tareas que desarrolla el docente mientras que detallan un grado mayor de maestría en que combina sus recursos internos y externos frente a una situación profesional dada, pero sea cual sea la forma de describir el perfil se requiere contar con indicadores o criterios de evaluación de la acción docente. Por lo que el perfil propuesto serán las competencias a lograr en cada uno de los procesos de gestión de la Directora del Jardín Infantil.

2.6 Concepto de Competencia

Para el término de competencia existen muchas definiciones de enfoques diversos, sin embargo, para objeto de este estudio haremos mención algunas de estas:

Según Tardif (2003) una competencia corresponde a “un saber actuar complejo que se apoya sobre la movilización y la utilización eficaces de una variedad de recursos”. La definición pone también el acento sobre la eficacia de la movilización y la utilización de recursos en los que se apoya una competencia. La puesta en funcionamiento de una competencia, sea en un contexto de aprendizaje o en un contexto de trabajo, exige echar mano juicioso de los recursos, teniendo en cuenta las características de la situación.¹⁷

En este sentido, una competencia está lejos de un objetivo y esta no es sinónimo de saber-hacer o de un conocimiento procedural. La idea de saber actuar hace surgir la noción que cada competencia está esencialmente ligada a la acción y le otorga un carácter bien global. Además, la integración en la definición de la “movilización y la utilización eficaces de un conjunto de recursos” es capital, constituye un saber actuar muy flexible y adaptable a diversos contextos y problemáticas. La flexibilidad y la adaptabilidad de la competencia

¹⁷Tardif, J(2003) Desarrollo de un Programa por Competencias: De la intención a la puesta en marcha.

justifican plenamente su movilización: Todos los recursos disponibles y movilizables no son movilizados en una situación dada, sino solamente aquellos que parecen apropiados en circunstancias precisas.¹⁸

Tabla N°2 Comparación entre los diversos enfoques de las competencias

Características	Enfoque funcionalista	Enfoque conductual organizacional	Enfoque constructivista	Enfoque socio formativo
Eje clave	Funciones	conductas	procesos	Actuaciones
Concepto de competencia	Desempeño de funciones laborales profesionales	Actuaciones con base en conductas que aportan ventajas competitivas a las organizaciones	Proceso de desempeño dinámicos abordando las funciones que se presentan	Actuaciones integrales para resolver problemas de la vida con idoneidad ética y mejora continua
Conceptos claves	Funciones Familias Laborales Tareas Actividades del mercado	Conductas observables Análisis de metas organizacionales Competencias claves Necesidades de las organizaciones	Procesos laborales Sociales y ambientales Análisis de las funciones y problemas	Ética colaboración Actuación Habilidades de pensamiento complejo Proyecto ético de vida Emprendimiento creativo
Epistemología	funcionalista	Neo-positivista	constructivista	compleja
Métodos privilegiados	Análisis funcional Dacum	Registro de conductas análisis de conductas	Empleo tipo estudiado en su dinámica (ETED)	Metodología científica con talleres reflexivos

Para la elaboración de un programa por competencias existen ciertas etapas estipuladas las cuales son imprescindibles y que se deben llevar a cabo rigurosamente respetando una lógica para el desarrollo de las competencias comprometidas. Es así como Tardif (2003) propone ocho etapas para la elaboración del programa por competencias que se presentan a continuación:

¹⁸Tardif, J (2003)Desarrollo de un Programa por Competencias: De la intención a la puesta en marcha

Tabla N°3: Descripción Etapas Elaboración Programa por Competencias por

Tardif (2003):

N°	ETAPAS	DESCRIPCIÓN
1	Determinación de las competencias	<p>Construir una concepción compartida del concepto de competencias en la que se basa la formación</p> <p>Seleccionar las competencias en que se basa la formación</p> <p>Construir una representación compartida de aprendizaje y enseñanza y evaluación de aprendizajes</p> <p>Determinar el grado de profesionalización buscada al término de la formación del programas técnicos</p> <p>Determinar el grado de desarrollo general fijado como meta de término de la formación</p> <p>Establecer una secuencia valida de intervenciones sobre competencias</p>
2	Determinación del grado de desarrollo esperado final de la formación	<p>Determinar el grado de desarrollo esperado de cada una de las competencias al término de la formación</p> <p>Situar cada competencia en una posición central o periférica en relación a su contribución a las finalidades del programa.</p>
3	Determinación de los recursos internos a movilizar	<p>Determinar el conjunto de los recursos internos , conocimientos actitudes, conductas, retenidos como objetivos de aprendizajes</p>
4	Escalamiento de las competencias en el conjunto de la formación	<p>Determinar la frecuencia de las intervenciones sobre cada una de las competencias</p> <p>Determinar el orden de las intervenciones sobre cada una de las competencias</p> <p>Documentar la complementariedad entre las competencias integradas en cada uno de los semestres</p> <p>Documentar la continuidad de cada competencia en el conjunto de los semestres</p> <p>Determinar los recursos internos que serán objeto de aprendizaje respecto de cada una de las competencias en cada semestre.</p> <p>Circunscribir los indicadores de desarrollo relativos a cada competencia al término de cada uno de los semestres.</p>
5	Determinación de las modalidades pedagógicas	<p>Seleccionar una o más modalidades pedagógicas coherentes con las orientaciones y las finalidades del programa</p> <p>Determinar la naturaleza y la duración de cada una de las actividades de aprendizaje.</p>
6	Determinación de las modalidades de evaluación	<p>Distinguir las evaluaciones en curso de la formación de las evaluaciones al término de la formación.</p> <p>Estatuir sobre la necesidad de una evaluación para la certificación.</p> <p>Determinar las modalidades de evaluación de los aprendizajes durante la formación</p> <p>Determinar los actores responsables de la evaluación de los aprendizajes durante la formación</p> <p>Determinar las modalidades de evaluación.</p>
7	Determinación de la organización del trabajo de docentes y estudiantes	<p>Determinar los cambios inducidos por el nuevo programa sobre la organización del trabajo de los docentes</p> <p>Constituir los equipos de docentes responsables de los aprendizajes en cada semestre.</p> <p>Determinar los cambios inducidos por el nuevo programa sobre la organización del trabajo de los estudiantes</p> <p>Determinar todo lo que se necesita implementar para apoyar a los estudiantes en la adopción de la nueva cultura de aprendizaje instaurada por el programa.</p>
8	Establecimiento de modalidades de acompañamiento de los aprendizajes	<p>Establecer las modalidades de acompañamiento de los aprendizajes sobre el conjunto de la formación.</p> <p>Determinar las modalidades de apoyo de los aprendizajes por parte de los diversos estudiantes.</p> <p>Determinar las modalidades de contribución de los docentes a la concientización y la objetivación de los estudiantes en relación a su trayectoria de desarrollo</p>

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la estrategia metodológica para el desarrollo del proceso de recolección, organización y análisis de la información requerida para dar cuenta del objetivo general y los objetivos específicos.

3.1 Descripción Método Cualitativo

El sistema metodológico ofrece un panorama estructural del cómo está concebida la investigación en términos de enfoque, tipo y perspectiva de la misma. Así mismo, la técnica de recolección de información y el instrumento empleados para tal efecto. El desarrollo de cada uno de estos apartados en el presente trabajo tiene el objetivo de mostrar el dinamismo de la investigación, el cual está referido a la postura asumida por el investigador ante el objeto estudiado, la forma en que se analizó la realidad observada en la búsqueda de nuevo conocimiento y el horizonte de la investigación, el cual ha sido producto de la interacción permanente entre los sujetos, objetos y contextos presentes en esta tesis.

La investigación cualitativa tiene varios referentes metodológicos. No parte de una única orientación de comprensión disciplinaria porque se elabora a partir de diversos presupuestos de estudio: filosóficos, narrativos, etnográficos, hermenéuticos, sociológicos, culturales, fenomenológicos, etc. El investigador desde el enfoque cualitativo sustenta su indagación principalmente en el análisis de palabras, la interacción con sujetos en contextos específicos, la interpretación de las experiencias de las personas y la observación de comportamientos sociales a nivel individual y colectivo. Sin embargo, la característica principal de investigación cualitativa es su vocación multimetódica, naturalista e interpretativa.

Es decir, que las investigadoras e investigadores cualitativos indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan. La investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos, estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales, que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados de la vida de los individuos (Vasilachis, 2006, p. 24)

En el trabajo de grado se ha optado por una estrategia metodológica empírica analítica para identificar las necesidades percibidas, esto facilita el acercamiento a nuestro objeto de estudio que son las necesidades reales del Director en su ámbito laboral en el contexto de Fundación INTEGRAL, para convertirlas en un perfil de competencias.

El método implementado para el desarrollo de la investigación fue el estudio de caso. Según Yin (1994), este método se define como una estrategia de investigación que se caracteriza por estudiar los fenómenos en su propio contexto, utilizando múltiples fuentes de evidencia, con el fin de poder explicar el fenómeno observado de forma global y teniendo en cuenta toda su complejidad.

Para Stake (1998), el estudio de caso es «el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular para llegar a comprenderlo en circunstancias importantes».

Para la construcción de búsqueda de información se propuso la investigación de necesidades de formación que constata la situación actual del conocimiento profesional y además permite planificar intervenciones de manera que orienten la mejora de las prácticas del director del establecimiento.

La evaluación de necesidades es concebida por Witkin et al. (1996) como un proceso sistemático que se desarrolla con la finalidad de establecer prioridades en las necesidades identificadas, tomar decisiones sobre actuaciones futuras y localizar los recursos.

La técnica de recolección de datos se escogió atendiendo las características de la investigación cualitativa y los objetivos de nuestra propuesta. Según Hurtado (2000 p 427), las técnicas son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación. Por otra parte, un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información; es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las categorías a profundizar. El instrumento sintetiza toda la labor previa de investigación, resumen los aportes del marco teórico al seleccionar datos que correspondan a los indicadores, y por tanto a la variable o conceptos utilizados (Hernández et al, 2003).

La detección de necesidades se lleva a cabo en Jardín Infantil Rinconcito de Sueños con un grupo de personas que pertenecen a la comunidad educativa, estos nos aportan los datos necesarios para crear el perfil de competencias del Director del Jardín Infantil que servirá de antecedente para realizar la detección de necesidades de Directoras u otros cargos que sean prioritarios estudiar en la institución.

Además esta aportara en la toma de decisiones para procesos formativos coherentes y ajustados a las necesidades reales del Director del Jardín Infantil.

Se utilizara Pauta Institucional de Seguimiento de la Gestión de jardines infantiles y se constituirá en la base sobre la cual se estructuran las preguntas para rescatar las necesidades del Director del Jardín Infantil, considerando que el instrumento define todos los procesos y subprocesos de gestión que son el marco donde el Director de Fundación INTEGRAL va alineando todo su quehacer y/o gestión.

3.2 Grupo Focal

Para la recogida de información se realizó un grupo focal, técnica de investigación que se enfoca en la recolección información acerca de lo que la gente piensa, opina y está relacionado con los objetivos de la investigación propuesta, se realizó en un solo en un momento.

Para efecto del presente estudio, se recoge información para determinar necesidades formativas del Director del Jardín Infantil Rinconcito de Sueños y esto será la base para la propuesta de competencias para este cargo.

El grupo focal lo integro una educadora, dos agentes educativas, una auxiliar de servicio, tres apoderados y dos asesores regionales, de la comunidad educativa. Tanto el equipo como los apoderados han estado como permanencia en el Jardín Infantil más de un año.

Los actores respondieron una matriz de 39 preguntas organizadas en dimensiones y categorías, realizada en base al instrumento institucional de Fundación INTEGRRA, la Pauta de Seguimiento de la Gestión de Jardines Infantiles. Esta matriz nos aportó datos cualitativos, recopilados a partir de relatos o impresiones mostrando un escenario, es decir, de las opiniones y necesidades detectadas de los propios actores que interactúan a diario con el Director.

3.3 Matriz de Preguntas para realizar Grupo Focal

A continuación se detallan las Dimensiones y Subdimensiones que se utilizaron para la creación de matriz de 39 preguntas utilizadas para rescatar información acerca de las necesidades del Director del establecimiento en los procesos centrales de su gestión y descritos en la pauta de Seguimiento de la gestión del jardín infantil con el que cuenta Fundación INTEGRRA.

Tabla N4: Matriz de preguntas para realizar grupo focal

Dimensiones /Subdimensiones	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Pedagógica 	Rol del Director en las prácticas que promuevan acciones de énfasis y fortalecimiento pedagógico en el Jardín Infantil.
Subdimensión interacciones afectivas y cognitivas:	Interacciones que el Director ejerce entre los adultos o con los niños que favorecen el desarrollo cognitivo a través de una mediación oportuna.
Subdimensión ambientes educativos enriquecidos y confortables:	Acciones empleadas por el Director para potenciar el ambiente físico intencionado
Subdimensión Juego y protagonismo infantil:	Quehacer del Director frente a la posibilidad de brindar espacios que genere prácticas educativas que propicien el juego y el protagonismo de los niños en las interacciones del Jardín Infantil.

Subdimensión planificación educativa:	Las prácticas de liderazgo pedagógico del Director que promuevan el trabajo colaborativo para potenciar los aprendizajes de los niños.
Subdimensión evaluación educativa:	Gestión del Director para diseñar sistemas evaluativos que permeen el proyecto curricular y los diferentes procesos de gestión del establecimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Familia y Comunidad: 	Interacciones que tiene el Director con la comunidad educativa y revelar su importancia de incorporarla en el Proyecto Educativo del Jardín Infantil
Subdimensión Participación:	Prácticas del Director para generar espacios para la comunicación y participación de las familias directamente con los aprendizajes de sus hijos.
Subdimensión Trabajo en red	Prácticas del Director en sus interacciones con las redes comunitarias y el trabajo colaborativo e integración al Proyecto curricular
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Equipos y Personas 	Prácticas del Director que fortalezcan el trabajo en equipo y su relación con la comunidad educativa.
Subdimensión Cuidado y Fortalecimiento Personas y Equipos:	Prácticas liderazgo distribuido del Director como acciones de cuidado del equipo del Jardín Infantil.
Subproceso de Formación Continua:	Prácticas del Director que fortalecen las competencias técnicas del equipo, tanto para la conformación de equipos de trabajo como en su labor con los niños del jardín infantil.
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión Bienestar: 	Prácticas del Director frente a temáticas de vulneración y acciones que fortalezcan la seguridad y bienestar infantil
Subdimensión Convivencia Bientratante:	Prácticas del Director que potencian las interacciones de buena convivencia dentro del jardín infantil con todos los miembros de la comunidad
Subdimensión Vida Saludable y cuidado del medio Ambiente;	Prácticas de promoción del Director frente a la vida saludable
Subdimensión Espacios y ambientes seguros:	Prácticas del Director respecto acciones para generar espacios seguros tanto para los niños como el equipo del

	Jardín infantil.
Subdimensión Vulneración de Derechos:	Prácticas del Director donde promueva mecanismos de alerta y prevención de vulneración de los derechos de los niños del Jardín Infantil.

3.3.1 Categorías de la Matriz de Preguntas

A continuación se muestra categorías con las cuales está conformada la matriz de preguntas y su descripción.

Tabla N 5: categorías y su descripción

CATEGORIAS	DESCRIPCION
Actitudes	Busca recoger la información respecto cuales son las disposiciones frente a las diferentes gestiones que debe realizar el cargo de Director de Jardín Infantil.
Conocimiento:	Busca rescatar de las participantes todos aquellos conocimientos técnicos que fortalecen las diferentes áreas de su trabajo como para desempeñarse en su cargo de Director de Jardín Infantil.
Procedimientos:	A través de esta categoría se indaga acerca de procedimientos que debe aplicar para enfrentar y resolver problemas como Director frente a la diversidad de focos operativos de su gestión

El detalle de la matriz de preguntas se encuentra en anexos 2.

CAPITULO IV ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados del Grupo Focal

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en la fase empírica del trabajo de grado, es decir, la información proporcionada por los sujetos de investigación a través de la triangulación de resultados.

Los datos obtenidos fueron extraídos de los párrafos descriptivos de la situación planteada a los distintos participantes del grupo focal, posteriormente estos datos fueron agrupados en tres procesos agrupando las preguntas relacionadas con estos. Estos Procesos se definen a continuación:

Liderazgo: “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood, 2006, pag.35). La definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el Director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución¹⁹

Comunicación: Katia Papic en su artículo Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile menciona que: “La comunicación organizacional interna conforma un instrumento estratégico de gestión de la organización educativa que contribuye tanto a propiciar la motivación como a enlazar a todos los miembros de la comunidad educativa.

Trabajo en equipo: Desde el Marco para Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015), la habilidad de Trabajar en Equipo se define como la “Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Los equipos son un medio para gestionar las habilidades y talentos de las personas, al servicio de metas compartidas, de tal forma de generar respuestas colectivas a problemas cambiantes y específicos.” (Mineduc, 2015, p.32).

Esta información se utilizara para el diseño de competencias propuesto para el Directora del Jardín Infantil

¹⁹ Marco para la buena enseñanza, MINEDUC, pag 7

Tabla N 6: Procesos y Análisis de Necesidades

PROCESOS	Análisis de las Necesidades percibidas de actores de la comunidad educativa
<p>LIDERAZGO N° de preguntas 2 3 6 8 9 12 14 17 25 26 27 31 32 34 35 38</p>	<p>Se describe en el relato la importancia de compartir en aula con directora donde se reconoce la necesidad de modelar en aulas prácticas educativas siendo un referente importante en las experiencias educativas propuestas para los niños y niñas del Jardín Infantil. Atento a esto, el modelaje es una de las principales fuentes de aprendizaje de los seres humanos. Desde el momento de nacer, el bebé va imitando sonidos y gestos de sus figuras de apego. Los niños integran los estímulos del entorno con gran rapidez, incorporando conductas aprendidas de sus modelos más cercanos, generalmente la familia (Bowlby, 1989)</p>
<p>COMUNICACIÓN N° de preguntas 1 3 7 18 19 20 22 24 28 29 30 37 39</p>	<p>El equipo educativo expresa la necesidad que la directora sea una persona cercana con capacidad de escucha y que empatice con su problemáticas, que transmita orientaciones claras para que cada uno de los integrantes del equipo para que enfrente situaciones en el jardín de la misma forma., Al respecto, dice Elmore (2008) “Para un director, la práctica consiste, en gran medida, en hacer visible lo que no se ve. La mayor parte de personas que ocupan un puesto dirigente en la escuela están más o menos socializados en una cultura relativamente disfuncional. Esta socialización consiste, entre otras cosas, en aprender a considerar que la mayoría de los aspectos de la escuela y de su cultura como adquisiciones adquiridas, concentrándose sobre un pequeño número de cosas que la cultura define como posibles. Para que los directivos aprendan a gestionar activamente el proceso de mejora, se precisa poner al día, analizar y modificar todas las reglas,</p>

	normas y convenciones implícitas que constituyen obstáculos para la acción” (p.51)
TRABAJO EN EQUIPO Preguntas N° 4 10 13 11 21 23 26 33 36	Se levanta la necesidad de que la directora conozca las habilidades del equipo, generar un espacio donde la seguridad de los niños es importante así como también se revela la necesidad de un líder que promueva actitudes en su equipo. Sea capaz de delegar responsabilidades, es necesario para generar interacciones de calidad. Un corolario más, Herrera (2006) afirma que “un ambiente de aprendizaje es un entorno físico y psicológico de interactividad regulada en donde confluyen personas con propósitos educativos” (p. 2), lo que evidencia la necesidad de contar con un ambiente educativo que promueva el aprendizaje y, por ende, el desarrollo integral de los niños y niñas.

Tabla N° 7: Conocimientos, procedimientos, actitudes para el perfil de cargo Directora Jardín Infantil.

	CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
Dimensión pedagógica	Diseño aprendizaje universal Instrumentos evaluativos Sistema de fortalecimiento de prácticas educativas	Planificar Rescatar voz niños Sistematizar y analizar evaluaciones Modelaje de experiencias educativas Evaluar aprendizajes niños	Cercana Escucha atenta Empática líder pedagógico Buena comunicadora Reflexiva
Dimensión familia y comunidad	Trabajo con adultos Dinámicas grupales Política de familia y comunidad	Reuniones entrevistas Organizar centro padres Organizar actividades con redes Comunicación efectiva	Respetuosa Empática Comunicadora Organizada Dinámica
Dimensión Personas y equipos	Trabajo con adultos Clima laboral Informes de retroalimentación	Realizar reuniones equipo Capacitaciones equipo Retroalimentación equipo	Empática Respetuosa Solidaria Asertiva
Dimensión Bienestar	Más sanos y seguros Plan preventivo y emergencias Manual de convivencia Flujograma actuación frente a sospechas de vulneración derechos Política de juego y protagonismo infantil Juegos activos Reciclaje	Aplicar protocolos institucional niños derechos Accidentes vulneración	Cariñosa Respetuosa Observadora tolerante

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se dan a conocer las conclusiones finales del estudio, las cuales responden de manera directa con los objetivos generales, así como también, a los específicos planteados en el proceso de esta investigación.

En relación al primer objetivo “Determinar las necesidades formativas de la Directora del Jardín infantil Rinconcito de Sueños” se concluye que:

Las necesidades de la situación actual de la Directora mayoritariamente según las percepciones de los actores manifiestan que en sus relaciones debería ser cercana, empática.

Por otro lado se detecta la necesidad de mejora de comunicación donde transmita la misma orientación a todo el equipo con reuniones sistemáticas donde se aborden temáticas relevantes del Jardín Infantil.

Así como también se detecta la necesidad conformar un equipo de trabajo cohesionado donde tengan las metas claras.

Estas necesidades como recomendación podrían ser utilizadas para realizar un plan de formación específico para las necesidades formativas detectadas para la Directora del Jardín infantil Rinconcito de Sueños que puede ser desarrollado en próximas investigaciones a realizar en este nivel Educativo.

5.1 Propuesta de competencias para Directora Jardín Infantil

Para la determinación de las competencias se diseñó matriz donde se reúnen por dominio funciones del quehacer del Director así como también por dominio: Pedagógico, familia y comunidad; Personas y equipo, Bienestar.

Por otro lado, la selección de necesidades formativas se priorizaron de acuerdo a los resultados de informe de Pauta de seguimiento de gestión del jardín infantil, como muestra la tabla a continuación:

Tabla N° 8: Formulación de Competencias Directora de Jardín Infantil.

DOMINIO	SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN NECESIDADES FORMATIVAS	FORMULACIÓN DE COMPETENCIA
Pedagógico	Acompañar y favorecer la reflexión pedagógica	Liderar equipo para toma de decisiones pedagógicas del proceso de enseñanza y aprendizajes de los niños y niñas donde se involucre a equipo pedagógico y se realce

		la alianza con la comunidad educativa
Personas y Equipo	Generar espacios para cuidado de equipo y lazos afectivos con estos	Conformar equipo de trabajo cohesionados motivados a través de relaciones de buen trato donde se manifiesten comprometidos con la misión institucional
Familia y Comunidad	Demostrar iniciativa para relacionarse con redes	Liderar estrategias para involucrar a las familias y comunidad en el proyecto educativo del jardín infantil promoviendo su participación activa en experiencias educativas con los niños y niñas.
Bienestar	Actitudes de cuidado del medio ambiente	Liderar una comunidad educativa donde se promuevan valores y actitudes para el cuidado del medio ambiente en los niños, equipo y comunidad, aportando al entorno inmediato donde se desenvuelven e interactúan.

Como resultado de objetivos específicos podemos concluir la descripción y desarrollo de las competencias de la Directora del Jardín Infantil que se presenta a continuación que servirá como base para un programa por competencias que puede ser desarrollado por la institución donde la Directora ejerce:

Competencia 1: Liderar equipo para toma de decisiones pedagógicas del proceso de enseñanza y aprendizajes de los niños y niñas donde se involucre a equipo pedagógico y se realce la alianza con la comunidad educativa			
Implicancias (descripción de la competencia) Las directora podrá adquirir el conocimiento necesario, procedimientos, y actitudes que le permitirán guiar al equipo tanto en el trabajo a planificar con los niños como con la familia y comunidad, donde se promueva un liderazgo distribuido y apreciativo, para generar un equipo cohesionado y con objetivos claros para fortalecer la gestión del jardín infantil en sus distintos estamentos.			
Aprendizajes que forman parte del desarrollo de la competencia	Saber (conocimientos, recursos cognitivos)	Saber Hacer (procedimientos, recursos procedimentales)	Saber Ser/ convivir (actitudes, recursos actitudinales)
Utiliza diferentes tipos de liderazgo para llevar a cabo metas institucionales y del equipo de trabajo.	Describir el concepto de liderazgo y sus diferentes tipologías y su implicancia en el trabajo en equipo.	Analizar junto al equipo pedagógico información relevante de las familias y de la comunidad para buscar estrategias diversificadas de participación en el proyecto curricular.	Valorar el trabajo en equipo para la toma de decisiones en conjunto
Manifiesta una comunicación efectiva con el equipo de trabajo para el logro de metas institucionales.	Describir técnicas de retroalimentación comparando diferentes autores	Utilizar técnicas de retroalimentación con el equipo de trabajo para potenciar los aprendizajes de los niños.	Comunicarse con equipo y comunidad educativa del sector respetuosamente favoreciendo una relación buen trato.

Competencia 2: Conformar equipo de trabajo motivados a través de relaciones de buen trato donde se manifiesten comprometidos con la misión institucional y PEI del Jardín Infantil			
Implicancia (descripción de competencia) La directora debe consolidar los conocimientos, procedimientos y actitudes esenciales para conformar un equipo de trabajo, donde promueva la colaboración del equipo y el aprendizaje autónomo, así como también, motive al equipo a participar de las diferentes actividades de la gestión del jardín en un ambiente de buen trato y confianza, donde descubra características del equipo para poner al servicio del proyecto institucional y entregar una educación de calidad.			
Aprendizajes que forman parte de la competencia	Saber (conocimientos, recursos cognitivos)	Saber Hacer (procedimientos, recursos procedimentales)	Saber Ser/ convivir (actitudes, recursos actitudinales)
Contar con conocimientos técnicos para guiar los aprendizajes de su comunidad educativa y lineamientos institucionales	Conocer técnicas de trabajo con adultos para ser aplicadas tanto con equipo como con familias.	Realizar dinámicas de trabajo en equipo que convoquen a todos los miembros de la comunidad	Manifestar actitud de empatía y respeto para generar lazos de confianza con el equipo y comunidad

Competencia 3: Comunicarse efectivamente para Involucrar a las familias y comunidad en el proyecto educativo del jardín infantil promoviendo su participación activa en experiencias educativas con los niños y niñas.			
Implicancia (descripción de competencia) La directora requiere conocer diversas técnicas y estrategias a su vez contar con la capacidad de innovar para ir motivando e involucrando a las familias en el proyecto educativo institucional y a las nuevas familias que se incorporan al Jardín Infantil.			
Aprendizajes que forman parte de la competencia	Saber (conocimientos, recursos cognitivos)	Saber Hacer (procedimientos, recursos procedimentales)	Saber Ser/ convivir (actitudes, recursos actitudinales)
Conocer diferentes técnicas para realizar con adultos	Conocimientos para fortalecer el rol parental	Técnicas de entrevistas	Trabajo en equipo para formar alianzas que fortalezcan el PEI de su comunidad Comunicarse efectiva con la familia

En cuanto a las competencias se puede mencionar que se logró diseñar competencias para el cargo de Directora, sin embargo, pueden perfeccionar el diseño de estas a partir de una revisión bibliográfica más amplia involucrando otros autores y se puedan detallar en cuanto al nivel progresivo e indicadores de logro.

En concordancia con lo anterior se sugiere poder utilizarlo en Fundación ya que servirá de fundamento para tomar decisiones en la formación continua a nivel de capacitaciones diseñadas tanto a nivel personal de la Directora a trabajar o con su equipo asesor o bien otras formas como Integra aborda la formación continua a través de mecanismos como APRENDES.

Otro aporte será para la propia directora que actualmente gestiona el jardín Infantil donde están detectadas las necesidades de formación actual las que puede incidir en tomar decisiones para el desarrollo personal y solicitar a la fundación los apoyos para su formación.

Otro aporte fue la forma de análisis de datos ya que permitió tener una mejor comprensión del objeto de estudio y que servirá para utilizarlo en otras investigaciones de características similares.

CUARTA PARTE: FUENTES DE LA INFORMACION

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Bowlby J. (1989): Una base segura: Aplicaciones clínicas de una teoría del apego. Ed. Paídos Ibérica.

Elmore R (2008): Mejorando la escuela desde la sala de clases Impreso en Salesianos Impresores S.A., Santiago de Chile.

Herrera, M. Á. (2006) *Consideraciones para el diseño didáctico de ambientes virtuales de aprendizaje: Una propuesta basada en las funciones cognitivas del aprendizaje. Revista Iberoamericana de Educación, 38(5), 1-19.*

Reyes M, El diagnóstico de necesidades de formación.

Tobón, S. (2007). El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos. *Acción pedagógica*, 16 (1).

Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2968540>

Weinstein, J & Diaz, C (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas. Santiago: Ediciones Diego Portales.*

FUENTES CIBERGRÁFICAS

Corvalan O, (2003) *Desarrollo de un programa por Competencias : De la intención a la puesta en marcha (Traducido de Pedagogie collégiale*. Vol. 16. No.3. Recuperado en: http://www.educandus.cl/ojs/index.php/fcompetencias/article/viewFile/8/5TARDIF_Jacques.

INTEGRA (2016) recuperado en: http://www.integra.cl/wp-content/uploads/2016/03/Politica_Calidad_Educativa.pdf

MINEDUC (2014) recuperado en: <https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/34/2018/03/Trayectorias-avances-y-desaf%C3%ADos.pdf>

MINEDUC (2014) recuperado en: http://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/34/2017/04/Antecedentes-MBE_EP-difusión-final.pdf

MINEDUC (2014). *Política Nacional Docente* recuperado en: http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestioncalidad/asignacion/home/documentos/ppt_bonifaz2014.pdf

MINEDUC (2015). *Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos Directivos*. Recuperado en: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA4_final.pdf

MINEDUC (2017). Recuperado en: https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/CBR_Mineduc-WEB.pdf

<https://metodoinvestigacion.wordpress.com/2008/02/29/investigacion-cualitativa/>

Llorens, S (1996) *Detección de necesidades formativas: una clasificación de instrumentos*. *Fórum de recerca*, 2(27). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5665484>

Papic, K (2019). *Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile*. Recuperado en: www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S168893042019000100063&lng=e&nrm=iso

Profesorado. *Revista de Curriculum y formación del profesorado* (2008). Recuperado de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev123ART2.pdf>

Rodríguez-Molina, Guillermo. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Recuperado de:
<https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510>

Tobón S. (2007). El Enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos Recuperado en:
<https://es.scribd.com/doc/50453411/Competencias-Tobon> **TABLA COMPETENCIAS**

Weinstein J. (2016) *Calidad en la Educación n 44. Director(a) por primera vez. Un Estudio sobre la Experiencia y Socialización de los Directores Noveles en Establecimientos municipales de Chile*. Recuperado:
https://www.cned.cl/sites/default/files/revista/cse_articulo1202.pdf

OTRAS FUENTES

Reporte INTEGRA 2016

Política de Calidad Educativa, INTEGRA 2015

Pauta de seguimiento de Gestión Educativa elaboración INTEGRA 2016

ANEXO 1

PLANIFICACIÓN GRUPO FOCAL

- Descripción Grupo Focal
- Lugar de realización: Jardín Infantil Rinconcito de Sueños
- Fecha: 17.11.16
- Hora: 15:00 hrs
- Duración : 2 horas
- Registro de información: Grabación

Objetivos de la investigación:

Objetivo General: Diseñar competencias para los procesos centrales de gestión de la Directora del Jardín Infantil Rinconcito de Sueños de Fundación INTEGRA de la Región del Maule.

Objetivo Específicos:

- Determinar de necesidades formativas de Directora de Fundación INTEGRA del Jardín Infantil Rinconcito de Sueños.
- Diseñar competencias para Directora Fundación INTEGRA.
- Describir competencias para Directora Fundación INTEGRA

Participantes: una educadora, dos agentes educativas una auxiliar de servicio, tres apoderados y dos asesores regionales, de la comunidad educativa, tanto el equipo como los apoderados han estado como permanencia en el Jardín Infantil más de un año.

Guía del moderador

- a. Presentación del Moderador: Para que estos se sientan familiarizados al momento de realizar las preguntas
- b. Motivo de la reunión. Se explicara el porqué de la reunión.
- c. Presentación de los Integrantes. Cada integrante tendrá tiempo para conocerse y así ser llamados por sus nombres
- d. Tiempo de duración: 2 horas aproximadamente.

Explicación Introdutoria para la Sesión de Grupo Focal

El moderador mencionara que se grabará las respuestas a la preguntas de los integrantes que servirán para realizar la investigación acerca de las competencias que debería tener la Directora en los distintos procesos de gestión del Jardín Infantil.

Mencionara algunas normas para favorecer la entrega de información como: que hable una sola persona a la vez, puede levantar la mano para opinar si lo desea, si hay alguna opinión diferente a las demás es importante que nos la haga saber, si tienen alguna duda también la puede consultar durante el desarrollo del grupo focal.

Rompimiento del Hielo: Para este momento se preguntara como se sienten para lograr una mayor cercanía y distensión, y hace cuánto tiempo conocen Jardín Infantil.

Preguntas Generales: Se les leerá en qué consiste cada proceso y subproceso de gestión para orientar a las participantes en las preguntas transcritas en el anexo 2

Agradecimiento por la Participación: Se les agradecerá a los integrantes su participación y por la calidad de respuestas que se obtuvo en las preguntas.

ANEXO 2

A continuación se anexa matriz de preguntas utilizadas para la realización del grupo focal.

CATEGORIA	ACTITUDES	CONOCIMIENTO	PROCEDIMIENTOS	
SUB-DIMENSION				
DIMENSION PEDAGOGICA	Interacciones afectivas y cognitivas	1¿Qué características profesionales debería poseer el director para liderar y promover interacciones afectivas y cognitivas con el equipo?	2¿Qué conocimientos debería manejar el director para liderar interacciones cognitivas y afectivas con su equipo?	3¿Cómo debería ser la relación entre el director y su equipo de trabajo?
	Ambientes educativos enriquecidos y confortables	4¿Qué características profesionales debe tener el director para promover ambientes educativos enriquecidos y confortables en el equipo?	5¿Qué conocimientos debería manejar el director para promover ambientes educativos enriquecidos y confortables en su equipo de trabajo?	6¿Cómo puede el director promover actitudes en su equipo para potenciar espacios educativos enriquecidos?
	Juego y protagonismo infantil	7¿Qué características profesionales debe tener el director para promover el juego y protagonismo infantil en el equipo?	8¿Qué conocimientos debería tener el director para promover el juego y el protagonismo infantil en el equipo?	9¿Cómo debería favorecer el director la temática del juego y protagonismo infantil con su equipo?
	Planificación educativa	10¿Cuál debería ser el rol del director instancias de planificación educativa?	11¿Cómo debe aportar el director en el proceso de planificación?	12¿Cómo favorece la reflexión el director en su equipo educativo?
	Evaluación educativa	13¿Cuál debería ser el rol del director en la evaluación educativa?	14¿Qué conocimientos debe manejar el director en la evaluación educativa?	15¿Qué procedimientos debiera implementar para que se dé una evaluación educativa de calidad?

DIMENSION FAMILIA Y	CATEGORIA	ACTITUDES	CONOCIMIENTO	PROCEDIMIENTOS
	SUB-DIMENSION			
DIMENSION	PARTICIPACION	16¿Qué características debe tener el director para comunicarse con las familias?	17¿Cómo el director favorece la comunicación entre el equipo y las familias?	18¿Cómo debería el director promover la comunicación con las familias del jardín infantil?
	TRABAJO EN RED	19¿Qué características debe tener el director para relacionarse con redes?	20¿Cómo se debería relacionar el director con las redes?	21¿Cómo el director considera a las redes en proyecto educativo?

DIMENSION PERSONAS Y EQUIPO	CATEGORIA	ACTITUDES	CONOCIMIENTO	PROCEDIMIENTOS
	SUB-DIMENSION			
DIMENSION	Cuidado y fortalecimiento de equipos	22¿Qué características personales y profesionales debería tener el director para enfrentar conflictos entre su equipo y con el equipo?	23¿Qué conocimientos debería tener el director para formar equipos de trabajo?	24¿Cuál es la relación que debe mantener el director con su equipo?
	Formación continua de equipos	25¿Qué actitudes debe poseer el director para potenciar la formación continua del equipo de trabajo?	26¿Qué conocimientos debería tener el director para promover aprendizajes en su equipo?	27¿Qué acciones realiza el director para promover la capacitación en el equipo?

	CATEGORIA	ACTITUDES	CONOCIMIENTO	PROCEDIMIENTOS
	SUB-DIMENSION			
BIENESTAR	CONVIVENCIA BIENTRATANTE	28¿Qué actitudes debe poseer el director para potenciar la convivencia bien tratante en el jardín infantil?	29¿Cuáles son los énfasis en la temática de buen trato que debe considerar el director en su gestión?	30¿Qué acciones realiza el director para promover la convivencia bien tratante?
	VIDA SALUDABLE Y CUIDADO CON EL MEDIO AMBIENTE	31¿Qué características profesionales y personales debería poseer el director para promover el cuidado del medio ambiente en el jardín infantil?	32¿Qué conocimientos debe poner al servicio el director para promover vida saludable en jardín infantil?	33¿Qué estrategias debería realizar el director para promover actitudes que favorezcan la vida saludable y cuidado del medio ambiente con el equipo del jardín infantil?
	ESPACIOS Y AMBIENTES SEGUROS	34¿Qué características profesionales y personales debería poseer el director para promover un ambiente seguro en el jardín infantil?	35¿Qué conocimientos debería poseer el director para promover espacios y ambientes seguros en el jardín infantil?	36¿Qué estrategias debería implementar el director para promover una cultura preventiva en el equipo del jardín infantil?
	PROTECCION DE DERECHOS	37¿Qué actitudes debería poseer el director para prevenir la vulneración de derechos de los niños y niñas en el jardín infantil?	38¿Qué conocimientos debería poseer el director para promover la protección de los derechos con las familias y equipo?	39¿Cómo debería prevenir el director la vulneración de derechos en el jardín infantil?
	DIMENSION			

ANEXO N° 3

GUIÓN GRUPO FOCAL

OBJETIVO(S)	PROCESOS	TEMÁTICAS
Determinar de necesidades formativas de Directora de Fundación INTEGRÁ del Jardín Infantil Rinconcito de Sueños	Liderazgo	25¿Qué actitudes debe poseer el director para potenciar la formación continua del equipo de trabajo?
	Liderazgo	2¿Qué conocimientos debería manejar el director para liderar interacciones Cognitivas y afectivas con su equipo?
	Liderazgo	3¿Cómo debería ser la relación profesional entre el director y su equipo de trabajo?
	Liderazgo	15¿Qué procedimientos debiera implementar para que se dé una evaluación educativa de calidad?
	Liderazgo	6¿Cómo puede el director promover actitudes en su equipo para potenciar espacios educativos Enriquecidos?
	Liderazgo	12¿Cómo favorece la reflexión el director en su equipo educativo?
	Liderazgo	27¿Qué acciones realiza el director para promover la capacitación en el equipo
	Liderazgo	14¿Qué conocimientos debe manejar el director en la evaluación educativa
	Liderazgo	8¿Qué conocimientos debería tener el director para promover el juego y el protagonismo infantil en el

		equipo?
	Liderazgo	9¿Cómo debería favorecer el director la temática del juego y protagonismo infantil con su equipo
	Liderazgo	17¿Cómo el director favorece la comunicación entre el equipo y las familias?
	Liderazgo	27¿Qué acciones realiza el director para promover la capacitación en el equipo?
	Comunicación	3¿Cómo debería ser la relación entre el director y su equipo de trabajo?
	Comunicación	19¿Qué características debe tener el director para relacionarse con redes?
	Comunicación	7¿Qué características profesionales debe tener el director para promover el juego y protagonismo infantil en el equipo?
	Comunicación	1¿Qué características profesionales debería poseer el director para liderar y promover interacciones afectivas y Cognitivas con el equipo?
	Comunicación	18¿Cómo debería el director promover la comunicación con las familias del jardín infantil?
	Comunicación	20¿Cómo se debería relacionar el director con las redes?
	Comunicación	22¿Qué características personales y profesionales debería tener el director para enfrentar conflictos entre su

		equipo y con el equipo?
	Comunicación	24¿Cuál es la relación que debe mantener el director con su equipo?
	Trabajo en equipo	10¿Cuál debería ser el rol del director instancias de planificación educativa?
	Trabajo en equipo	13¿Cuál debería ser el rol del director en la evaluación educativa
	Trabajo en equipo	11¿Cómo debe aportar el director en el proceso de planificación?
	Trabajo en equipo	4¿Qué características profesionales debe tener el director para promover ambientes educativos enriquecidos y confortables en el equipo?
	Trabajo en equipo	21¿Cómo el director considera a las redes en proyecto educativo?
	Trabajo en equipo	23¿Qué conocimientos debería tener el director para formar equipos de trabajo?
	Trabajo en equipo	26¿Qué conocimientos debería tener el director para promover aprendizajes en su equipo

ANEXO 4

Transcripción Grupo Focal

Moderador: Estimados quisiera dar a ustedes la más cordial bienvenida y por supuesto agradecer su asistencia a este grupo focal que tiene por objetivo realizar diferentes preguntas enfocadas a las necesidades formativas de la directoras de los Jardines Infantiles, donde sus respuestas serán un aporte para hacer un levantamiento de la competencias que debería tener estas profesionales dentro de un jardín infantil de Fundación INTEGRA.

Moderador: Antes de comenzar nos presentaremos para después ir respondiendo según su experiencia y percepción estas preguntas; todo lo que ustedes opinen servirá de insumo para esta investigación, además quisiera mencionar que ustedes fueron seleccionados porque representan distintas miradas de las cuales se puede generar una valiosa información para este trabajo.

Moderador: El trabajo a desarrollar está pensado para una hora y media o dos horas aproximadamente. Primero quisiera que se presentaran para continuar con el desarrollo de este grupo focal

Actor 1: bueno ni nombre es.... Soy apoderada del jardín infantil desde este año, soy dueña de casa

Actor 2: mi nombre es... yo también soy apoderada del jardín infantil desde este año, soy dueña de casa y trabajo en el taller de madera de mi esposo

Actor 3 : yo soy la tía.... y trabajo en el jardín hace 6 años soy agente educativa

Actor 4 yo soy tía... y llevo en el jardín infantil 2 años y también soy agente educativa

Actor 5 soy....y soy educadora en el jardín infantil hace 1 año

Actor 6 : buenas tardes mi nombre es..... y soy profesional de apoyo de profesión Asistente Social y llevo 5 años trabajando en la Institución

Actor 7: buenas tardes ni nombre es..... soy de profesión psicóloga también soy profesional de apoyo del jardín infantil y llevo tres años trabajando en Fundación INTEGRA

Mediador: Mi nombre es Karen Fuica Educadora de Párvulos llevo 10 años trabajando en esta Fundación y seré quien ira realizando las preguntas y regulando los tiempos para que se lleve a cabo lo más expedito posible este dialogo.

Mediador: Se ha seleccionado un set de 39 preguntas que se espera la puedan ir respondiendo según su percepción y experiencia pueden ir complementando la opinión de cada uno de ustedes y no necesariamente deben responder todos la pregunta, yo tendré una grabadora para ir registrando la información de cada uno, bueno antes de comenzar tienen alguna duda o consulta.... Ya buenoentonces continuemos

1 ¿Qué características profesionales debería poseer el director para liderar y promover interacciones afectivas y Cognitivas con el equipo?

Actor 5 : Un buen comunicador, empático, respetuoso....

Actor 4 :Yo ahí pienso que más que características tan profesionales yo no lo veo en ese sentido ,yo siento para liderar y promover las interacciones cognitivas y afectivas debe ser una persona que inspire confianza, que uno se atreva a comunicarle el sentir de uno como trabajadora y como parte de un equipo también eso para mí es más importante que todo lo profesional porque si nos estamos relacionándonos entre personas debe ser un clima de confianza, clima cálido que uno se atreva a decir lo que a uno le pasa lo que le molesta... eso manifieste su sentir....

Actor 3: Lo que más debe perdurar es la confianza que uno debe tener uno hacia su directora o su jefe...igual eso sirve cuando uno está bajoneado, eso sirve para que la directora la contenga o le de algunos consejos o sugerencias para que pueda superar.... eso...Que sea acogedora con todo el resto del equipo.

Actor 4: Que toda manejemos los mismos procedimientos institucionales aunamos los mismo criterios, porque a veces para una persona puede parecer lógica pero otras no lo conocen....

2 ¿Qué conocimientos debería manejar el director para liderar interacciones Cognitivas y afectivas con su equipo?

Actor 5: Estrategias para mejorar la comunicación y el trabajo colaborativo...

Actor 4: Yo pienso que debe generar un clima de confianza que inspire confianza.... No es necesario tantos conocimientos... que inspire confianza...que sea una persona empática, tolerante.

3 ¿Cómo debería ser la relación profesional entre el director y su equipo de trabajo?

Actor 4: Que sea una persona que nos de la confianza que marque su espacio su rol bien definido...

Actor 3: Que fomente el dialogo la comunicación....

Actor 5: : Abierto al dialogo, una relación que fomente un dialogo participativo, basado en el respeto mutuo, una relación horizontal

4¿Qué características profesionales debe tener el director para promover ambientes educativos enriquecidos y confortables en el equipo?

Actor 5: Pro actividad, creatividad.....

Actor 4: Prever la seguridad para nuestros niños un ambiente seguro cálido igual aunar criterios

5¿Qué conocimientos debería manejar el director para promover ambientes educativos enriquecidos y confortables en su equipo de trabajo?

Actor 5: Sobre seguridad en el aula y ambiente educativo y sus elementos más importantes entre otros....

Actor 4: A lo mejor yo creo que INTEGRA antes de contratar al director debiera capacitarlo en todo lo que tiene que hacer

6 ¿Cómo puede el director promover actitudes en su equipo para potenciar espacios educativos Enriquecidos?

Actor 5: Comunicándose con su equipo de manera clara conociendo bien las habilidades de cada integrante del equipo....Así puede promover actitudes en cada uno de los integrantes

Actor 3: Hacer un trabajo con la familia para que adquiriera más compromiso

Actor 4: Delegar responsabilidades confiar en las otras personas que pueden hacerlo.

7¿Qué características profesionales debe tener el director para promover el juego y protagonismo infantil en el equipo?

Actor 5: Ser una persona lúdica, entretenida....Modelando Más participativo modelando en sala. Delegar cosas a la educadora para poder estar una tarde con nosotras

8¿Qué conocimientos debería tener el director para promover el juego y el protagonismo infantil en el equipo?

Actor 5: Conocer que es jugar, sobre diferentes juegos, la organización de estos

9. ¿Cómo debería favorecer el director la temática del juego y protagonismo infantil con su equipo?

Actor 4: Con más participación generar momentos participación

Actor 3: sugerencias.....

Actor 4: Más participativa en mejorar los espacios...Que solicite ayuda para que nos capaciten, que nos apoye....

10. ¿Cuál debería ser el rol del director en instancias de planificación educativa?

Actor 5 : un rol orientador, organizador de esta instancia....

Actor 4: Rol está claro que debe ser partícipe de las planificaciones su rol de guiar o supervisar de que el día de las planificaciones se logre planificar para todo el mes.... Y que esas planificaciones sean coherentes con las características de los niños intereses y necesidades de ellos.....

Actor 5: Orientar las instancias de planificación...Más que supervisar... guiar y orientar estas instancias

11. ¿Cómo debería favorecer el análisis crítico y la reflexión sistemática de las prácticas educativas el director en su equipo educativo?

Actor 5: Con sus conocimientos, ideas, organizando estos procesos, dialogando con el equipo, organizando los días para que esta reflexión se den. Recordando y acompañando al equipo en estas reflexiones.....

12 . ¿Cuál debería ser el rol del director en instancias de evaluación educativa?

Actor 5: El director debiera ser reflexivo, analizador y propositivo, es decir, que existan ideas para mejorar...

Actor 4: Guiar y apoyar según lo que se evalúa sea lo que corresponda....Evaluaciones en conjunto porque a veces uno no visualiza a todos los niños. Antes era un grupo de referencia, de vínculo.

Actor 3: Socializar evaluaciones con equipo

13. ¿Qué conocimientos debe manejar el director para favorecer la evaluación educativa con el equipo?

Actor 5: Sobre evaluación y sus metodologías, instrumentos...

14. ¿Qué características personales o profesionales debe tener el director para promover la participación y comunicación con la comunidad educativa?

Actor 7: Ser una persona cordial, amable y empática, con evidente desarrollo de habilidades sociales. Preocupada de su entorno y de lo que le pueda suceder a quienes son parte de su comunidad, viéndose reflejado en acciones concretas en relación al seguimiento (llamadas, notas, etc.). Ser proactiva y tomar la iniciativa en la búsqueda de estrategias de participación, validando los aportes y características de sus familias (directamente relacionado con la empatía y asertividad al momento de plantearse)

Actor 2: Debe ser perspicaz y con astucia de comunicar lo que quiere teniendo siempre presente su objetivo

Actor 1: yo creo que un buen director debe tener una buena comunicación con los usuarios empatía también ser carismático.

Actor 4: Además debe ser empático, acogedor, generar un clima de confianza que invite a las familias a participar.

Actor 3: También debe tener seguridad y confianza como líder de su equipo de trabajo para lograr tener un equipo participativo y así lograr lo deseado

15. ¿qué estrategias debería hacer el director con su equipo para potenciar el rol parental de las familias de los niños y niñas del j.i?

Actor 2: Ser directo y con respeto exigir apoyo hacia los niños

Actor 7: Realizar talleres en reuniones de apoderados. Material informativo breve en relación a algún tema. Entregar información respecto a las habilidades que se están trabajando en el JI y entregar algunos “tips” de como reforzarlos en el hogar con acciones concretas, simples y cotidianas

Actor 1: Yo creo que enviar más encuestas o tareas que los niños deban realizar con los padres en la casa manualidades etc., así se vería la participación...

Actor 4: Realizar talleres, instancias de conversación en donde las familias tomen conciencia de la importancia y el impacto de ellos en la educación de sus hijos

Actor 3: También realizar diferentes talleres o reuniones con el equipo para interiorizarlo cada día con la relación que debe existir entre la familia y su rol parental...

16. ¿Cómo el director favorece la comunicación entre el equipo y las familias para promover la participación y comunicación en el jardín infantil?

Actor 2: Instar a las tías y ellos a su vez a las familias y así lograr su objetivo.....

Actor 1: Más participación de los padres en las actividades del jardín y más manualidades donde los padres participen.....

Actor 7: Brindando la posibilidad de que cada una pueda plantearse frente a los apoderados, facilitando algún taller, por ejemplo. Propiciando que el equipo de trabajo se organice y trabaje de manera colaborativa.

Actor 4: Delegando responsabilidades, manteniendo buena comunicación con su equipo

Actor 3: Existe una buena comunicación pero creo que debe reforzarse cada día con las familias nuevas e interiorizarlas con el trabajo en el jardín infantil

17. ¿Qué características profesionales debería tener el director para relacionarse con las redes?

Actor 7: Habilidades comunicacionales, de persuasión. Ser una persona creíble, esto implica ser congruente entre sus planteamientos y acciones. Organizado, a fin de cumplir con los compromisos.

Actor 1: Yo pienso que se debe formar profesionalmente adecuándose a las personas que los rodean deben ser una persona culta y con buena llegada a la gente

Actor 4: También mantener una buena comunicación, generar lasos, tal vez pueden ser afectivos, enviar saludos para los aniversarios, mantener una relación cercana

Actor 3: Primero tendría que identificar cuáles son las redes de nuestra comunidad ir hacia estas y presentarse solicitándoles ayuda, dándose a conocer de distintas maneras, y haciéndose más participe en las diferentes actividades de estas redes como representante de la comunidad educativa...

18. ¿Cómo se debería relacionar el director con las redes?

Actor 4: en forma oportuna, buena comunicación

Actor 1 : De una forma profesional siempre viendo el bienestar de su institución

Actor 7: De manera cordial y con una clara visión de establecer una alianza estratégica, que les permita obtener beneficios mutuos.

Actor 3: De forma clara dando a conocer cuál es el objetivo de mantener un relación de confianza con estas redes, mantener un vínculos y claridad para poder solicitar y entregar lo que se solicite

19. ¿Qué iniciativas debería adoptar el director para integrar a las redes en su proyecto educativo?

Actor 7: Acercarse directamente a la red. Mostrar las acciones que realiza el JI, su aporte a la comunidad.

Actor 4: Hacerlos participar de nuestro jardín invitándolos a diversas experiencias dentro de este

Actor 1: Más participación comunal, mas tardes recreativas invitando a la comunidad

Actor 3: Dar a conocer las actividades que realizara el establecimiento e invitándolos a ser partícipes de estas....

20. ¿Qué actitudes debe poseer el director para cuidar y fortalecer a su equipo

Actor 7: Disposición al cambio, actitud positiva frente a los desafíos, flexibilidad y tolerancia frente a las diferencias.

Actor 4: crear un ambiente de calidez y confianza...

Actor 3: Creo que existe un ambiente grato ya que la directora nos ha demostrado mucha confianza y comunicación.....

21. ¿Qué conocimientos debería poseer el director para favorecer el cuidado y fortalecimiento del equipo?

Actor 4: Más que conocimientos generar momentos de esparcimiento y convivencia....

Actor 3: Los conocimientos los tiene más que claros, pero faltan instancias para ser entregadas al equipo

Actor 7: Emociones, en términos de la importancia e impacto que estas tienen en las conductas, inteligencia emocional, trabajo en equipo, sus fundamentos; autocuidado, estrategias y habilidades de manejo de estrés.

22. ¿Cómo debería enfrentar los conflictos el director entre su equipo y con el equipo?

Actor 7: Dependiendo de la situación, mediando entre las partes, negociando las diversas opciones o planteando alternativas de solución.

Actor 4: Con claridad y respeto....Actor 3: Con respeto y buena comunicación creo que hasta el momento nuestro equipo no ha tenido que presentar esta situación....

23. ¿Cómo podría el director fortalecer la formación continua del equipo?

Actor 4: Promoviendo instancias de capacitación, más bien generando estas instancias...

Actor 3: Si... a través de capacitaciones y o modelaje

Actor 7: Con el ejemplo. Mostrándose como una persona proactiva, con iniciativa y con interés permanente por la autoformación, desde la propia motivación. Además, generar espacios formales de capacitación del equipo, utilizando diversas estrategias, las que deberían responder a las características del equipo y a sus propias necesidades.

24. ¿Qué conocimientos debería poseer el director para potenciar la formación continua con su equipo de trabajo

Actor 4: Tal vez no es necesario poseer conocimientos si no atreverse a buscarlos para realizar formaciones permanentes con el equipo.....

Actor 7: Conocimientos en Estilos de Aprendizaje, metodologías diversificadas (DUA puede ser inclusive)

Actor 3: Generar más instancias donde se puedan modelar algunas actitudes que a veces sobresalen de una actitud positivas (negativas)

25. ¿Qué conocimientos debería poseer el director para promover la convivencia bientratante en el j.i

Actor 4: Establecer lineamientos claros y que todo el equipo maneje. Para así todo el equipo tener la misma información y criterios para abordar...

Actor 3: Tener claro algunos conceptos de una sana convivencia dentro del equipo....

Actor 6: Reconocer lineamientos institucionales que buscan resguardar el bienestar y seguridad de niños y niñas. Estilos de relación y comportamiento que promueven el bienestar y aseguran una buena calidad de vida. Visualizar y enriquecer Tutores de Resiliencia u otros Modelos relacionales significativos. Conocer y favorecer la mediación como aspecto relevante en el trabajo con niños y niñas desde el relevar y respetar los intereses de cada uno/a de ellos. Tipos de apego con énfasis en las características de las relaciones tempranas como determinantes en el desarrollo de la personalidad y de la salud mental. Estilos de relación y comportamiento entre niños/as, entre trabajadoras y entre la comunidad educativa que promueven el bienestar y aseguran una buena calidad de vida. Conocimiento de reglamento de convivencia institucional.

26. ¿Qué estrategias debería realizar el director para promover la convivencia bientratante en el jardín infantil?

Actor 4: mantener actitudes positivas, realizar capacitaciones o inducciones al personal para que todo el equipo aborde de la misma forma los casos que deben ser intervenidos, por ejemplo: procedimientos de alimentación o en caso de enfermedad...

Actor 3: variedad de instancias donde se aborden temáticas que sean necesarias y del interés del equipo educativo...

Actor 6: Desarrollar prácticas de trabajo bien tratantes hacia los niños, niñas y comunidad educativa, en coherencia con los valores institucionales, para el logro de ambientes favorecedores del aprendizaje. Sensibilizar respecto de las necesidades de niños y niñas y de las condiciones que pueden afectar y/o promover su bienestar, relevando el rol del equipo educativo en el desarrollo infantil temprano. Disminuir ocurrencia de situaciones graves o emergencias, reduciendo el impacto en los equipos. Generar estrategias para anticipar Situaciones de Riesgo ; llegar a tiempo, tener más recursos, contar con redes de ayuda. Favorece el trabajo colaborativo y la comunicación entre JI/SC y Familias. Fomentar acompañamiento y vínculo cercano perdurable en el tiempo. Espacio para Reconocer y reforzar Habilidades parentales a favor del niño(a) y de la relación con el

JI/SC. Prevenir falta de estimulación que conlleve a un retraso en su desarrollo. Orientar a los equipos educativos sobre el material institucional disponible para el abordaje de esta temática. Contener física y responder a las necesidades emocionales de niños/as. Socializar reglamento de convivencia institucional

27. ¿Qué características profesionales y personales debería poseer el director para promover el cuidado del medio ambiente en el J.I?

Actor 3: Ser un guía primordialmente, el cual promueva instancias que aborden actitudes sobre el cuidado del Medio ambiente....

Actor 6: Lidera el diseño, ejecución y evaluación de estrategias que fomenten en todos miembros de la comunidad educativa, el buen trato, la vida saludable y el cuidado del medioambiente, promoviendo un entorno que favorezca su desarrollo integral y aprendizajes de calidad. Implementa procedimientos y normas de higiene, las puede encontrar con detalle en el manual Más Sanos y Seguros. Conocer el funcionamiento del programa alimentario (minutas, PAP, programación y reprogramación, entre otros). Manejar la frecuencia y los procedimientos de aseo y sanitización establecidos para las salas de actividades y el establecimiento en general. Conocer enfermedades que impliquen restricción o selección de alimentos (alergias, intolerancias, etc.) o que tengan indicada una formula láctea especial (leche sin lactosa, leche de soya). Estar en permanente actualización con el propósito de responder a las necesidades y nuevos desafíos. Generar actividades que promuevan el cuidado del medio ambiente y la vida saludable en conjunto con la comunidad educativa.

28. ¿Qué estrategias debería realizar el director para promover actitudes que favorezcan la vida saludable y cuidado del medio ambiente con el equipo del j.

Actor 3: Dar mayor énfasis a las experiencias planificadas sobre estas temáticas y verificar si están causando impactos, su evaluación y seguimiento

Actor 6: Orientar a los equipos educativos sobre el material institucional disponible para el abordaje de esta temática. Existen ambientes físicos con áreas verdes y espacios para el encuentro de todas y todos los actores de la comunidad educativa. Trabajo con redes afines a la temática. Resguardar el periodo de ingesta. Entregar conceptos básicos de promoción y prevención de Salud, Higiene y Alimentación al personal que se integra al jardín infantil, para resguardar el bienestar de niños y niñas. Observar los porcionamientos de las bandejas, verificando que se cumplan las cantidades y tipo de alimentos programados en la minuta. Trabajar con asistente administrativa en el proceso de inscripción y de ficha de matrícula niños/as que presenten enfermedades que impliquen restricción o selección de alimentos (alergias, intolerancias, etc.) o que tengan indicada una formula láctea especial (leche sin

lactosa, leche de soya). Generar estrategias para promover estilos de vida saludable en niños, niñas y sus familias.

29. ¿Qué conocimientos debería poseer el director para promover espacios y ambientes seguros en el j.i?

Actor 3: Tener claro cuáles son los espacios que tienen algún riesgo y modificarlos

Actor 6: Reconocer los principales riesgos para los niños y niñas durante el desarrollo de las actividades en el jardín infantil. Reconocer las medidas básicas de prevención y de acción en caso de accidentes y emergencias de acuerdo a procedimiento institucional. Manejo del manual institucional más sano y más seguro. Conocer causas y consecuencias de los accidentes, Prevención de accidentes graves, Procedimiento accidentes niños(as), trabajadoras y acciones para enfrentar emergencias. Reconocer cuando un accidente requiere traslado a un centro de salud. Conocer los principales riesgos en el proceso de muda, ingreso y retiro de niños(as), actividades en sala, proceso de alimentación (ingesta), proceso de muda, descanso (siesta), tugar – tugar (patio) y extensión horaria. En caso de tener más de 25 trabajadoras deberá conocer la constitución y funcionamiento de un comité paritario de higiene y seguridad (decreto 54).

30. ¿Qué estrategias debería implementar el director para promover una cultura preventiva en el equipo del jardín infantil?

Actor 3: Orientar a los equipos educativos sobre el material institucional disponible para el abordaje de esta temática

Actor 2: Favorecer ambientes físicos cómodos y seguros para niños, niñas y trabajadoras. Mantener plan preventivo y plan de emergencia actualizado. Socializar con la comunidad educativa (niños/as, familias, redes y comunidad) plan preventivo y plan de emergencia. Trabajar con equipo educativo y comunidad simulacros frente a situaciones que pueden afectar la integridad de niños/as y trabajadoras poniendo énfasis en el cumplimiento de las responsabilidades acordadas. Acordar roles frente a la ocurrencia de un accidente para la evaluación, el traslado (directora), información a la Oficina Regional y a la familia del niño(a). Mantener constantemente el patio libre de elementos que puedan ser usados como proyectiles o elementos de riesgo tales como piedras, trozos de madera, clavos, alambres y otros. Organizar que siempre exista una persona responsable del cuidado y control de la puerta de acceso al establecimiento, Favorecer el trabajo en equipo de profesionales de nivel para que nunca los niños(as) queden solos en el interior o exterior, existiendo una persona que siempre vigilen el juego en forma segura. Resguardar que Equipo educativo ponga en práctica el proceso de muda.

31.¿ Que actitudes debería poseer el director para prevenir la vulneración de derechos de los niños y niñas en el j.i?

Actor 4: Utilizar un criterio basado en el manual más sanos y seguros para abordar los temas de vulneración. Crear vínculos con redes para derivar a niños .

Actor 3: tener claridad en los lineamientos institucionales frente a esta situación y si las hay abordarlas de inmediato

Actor 6: Orientar a los equipos educativos sobre el material institucional disponible para el abordaje de esta temática. Entregar conceptos básicos a los equipos educativos para la detección y abordaje de señales de sospechas de vulneración de derechos de niños y niñas. La experiencia de vinculación afectiva que un niño ha tenido con sus figuras significativas, va a influir en el modo en que éste se relacionará con otras personas en el futuro. Maneja la información relativa al caso en reserva Promover el buen trato y la protección de derechos de los niños(as). Si el niño o niña presenta señales físicas observables y/o se queja de dolor, debe trasladarlo/a inmediatamente al centro asistencial para una revisión médica. Informar las señales detectadas inmediatamente al Profesional de Protección de Derechos. Favorecer en niños(as) en seguimiento que el equipo esté alerta a señales físicas, cambios conductuales y relatos. Reforzar que el equipo registre en bitácora el seguimiento en aula que se lleva del caso. Detectar situaciones donde Niños(as) son testigos de violencia, ayudando en su contención. Estar en permanente actualización con el propósito de responder a las necesidades y nuevos desafíos

32. ¿Qué conocimientos debería poseer el director para promover la protección de los derechos con las familia y equipo

Actor 4: Más que conocimientos pienso que la directora debe estar comprometida con su trabajo, sus trabajadoras y el Jardín Infantil, ya que así va a buscar las estrategias necesarias para abordar todo lo que suceda....

Actor 3: Los conocimientos ya los tienen solo falta buscar estrategias para visualizarlas más profundo en conjunto con el equipo....

Actor 6: Noción de bienestar emocional del niño(a). Mantener conocimiento en la diada Madre-Hijo y sus características o necesidades particulares (tipos de apego). Manejar los distintos tipos de vulneraciones de derecho considerados en los establecimientos preescolares (maltrato físico, maltrato psicológico, abuso sexual y negligencia. Conocer y aplicar el Flujo grama y Manual de Procedimientos UPRI (“Maltrato y/o abuso sexual infantil: Estrategias de Protección para niñas y niños vulnerados en sus derechos”. Conocer el material teórico y práctico que ayuda a comprender y abordar el fenómeno de la violencia. Bases preliminares para generar un marco orientador para facilitar la labor de los/as trabajadores/as de Integra frente a la protección de derechos de niños y niñas (“Modelo de intervención y lineamientos frente a la sospecha de vulneración de derechos de niños y niñas“, INTEGRA).Marco de regulación institucional frente a la temática de sospecha de vulneración de derechos, a través de procedimientos protocolares y el acompañamiento a los jardines y salas cunas en la temática. (“Protocolo de Actuación Institucional frente a las Sospechas de Vulneración de Derechos de niños y niñas”,

INTEGRA).Etapa del desarrollo de niños y niñas (para este proceso con énfasis en el desarrollo psicosexual de niños en edad preescolar).

Moderador: bueno les doy las gracias por haber participado y haber respondido las preguntas, y su disponibilidad para venir a este grupo focal un aplauso por favor.

ANEXO 5

A continuación se exponen en una tabla las opiniones de los actores que participaron de grupo focal organizadas por Dimensiones y subdimensiones:

Tabla N° 9 : Análisis grupo focal

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	RESPUESTAS Y/U OPINIONES
Pedagógica	Interacciones Afectivas y Cognitivas	<p>Yo ahí pienso que más que características tan profesionales yo no lo veo en ese sentido ,yo siento para liderar y promover las interacciones cognitivas y afectivas debe ser una persona que inspire confianza, que uno se atreva a comunicarle el sentir de uno como trabajadora y como parte de un equipo también eso para mí es más importante que todo lo profesional porque si nos estamos relacionándonos entre personas debe ser un clima de confianza, clima cálido que uno se atreva a decir lo que a uno le pasa lo que le molesta”.</p> <p>“Un buen comunicador, empático, respetuoso”</p> <p>“Que toda manejemos los mismos procedimientos institucionales aunamos los mismo criterios, porque a veces para una persona puede parecer lógica pero otras no lo conocen”</p> <p>“Estrategias para mejorar la comunicación y el trabajo colaborativo”</p> <p>“Abierto al dialogo, una relación que fomente un dialogo participativo, basado en el respeto mutuo, una relación horizontal.</p>
	Ambientes educativos enriquecidos y confortables	<p>Proactividad, creatividad.....”</p> <p>“Prever la seguridad para nuestros niños un ambiente seguro cálido igual aunar criterios “</p> <p>“Sobre seguridad en el aula y ambiente educativo y sus elementos más importantes entre otros....”</p> <p>“Comunicándose con su equipo de manera clara conociendo bien las habilidades de cada integrante del equipo....así puede promover actitudes en cada uno de los integrantes”</p> <p>“Hacer un trabajo con la familia para que adquiera más compromiso”</p> <p>“Delegar responsabilidades confiar en las otras personas que pueden hacerlo.”</p>

	<p>Juego y Protagonismo Infantil:</p>	<p>“Ser una persona lúdica, entretenida.... Modelando Más participativo en sala” “Delegar cosas a la educadora para poder estar una tarde con nosotras” “ Conocer que es jugar, sobre diferentes juegos, la organización de estos “Con más participación generar momentos participación” “sugerencias.....” “Más participativa en mejorar los espacios...” “Que nos capaciten”. “Que solicite ayuda para que nos apoyen....”</p>
	<p>Planificación educativa</p>	<p>“un rol orientador, organizador de esta instancia....” Rol está claro que debe ser partícipe de las planificaciones su rol de guiar o supervisar de que el día de las planificaciones se logre planificar para todo el mes.... Y que esas planificaciones sean coherentes con las características de los niños intereses y necesidades de ellos..... “Orientar las instancias de planificación...Mas que supervisar... guiar y orientar estas instancias “Con sus conocimientos, ideas, organizando estos procesos, dialogando con el equipo, organizando los días para que esta reflexión se den. Recordando y acompañando al equipo en estas reflexiones.....”</p>
	<p>Evaluación educativa</p>	<p>El Director debiera ser reflexivo, analizador y propositivo, es decir, que existan ideas para mejorar... “Guiar y apoyar según lo que se evalúa sea lo que corresponda.....Evaluaciones en conjunto porque a veces uno no visualiza a todos los niños. Antes era un grupo de referencia, de vínculo” “: Socializar evaluaciones con equipo” “Sobre evaluación y sus metodologías, instrumentos...”</p>

<p>Familia y comunidad</p>	<p>Participación</p>	<p>Ser una persona cordial, amable y empática, con evidente desarrollo de habilidades sociales. Preocupada de su entorno y de lo que le pueda suceder a quienes son parte de su comunidad, viéndose reflejado en acciones concretas en relación al seguimiento (llamadas, notas, etc.). Ser proactiva y tomar la iniciativa en la búsqueda de estrategias de participación, validando los aportes y características de sus familias (directamente relacionado con la empatía y asertividad al momento de plantearse)</p> <p>“Realizar talleres en reuniones de apoderados. Material informativo breve en relación a algún tema. Entregar información respecto a las habilidades que se están trabajando en el JI y entregar algunos “tips” de como reforzarlos en el hogar con acciones concretas, simples y cotidianas”</p> <p>“Delegando responsabilidades, manteniendo buena comunicación con su equipo”</p> <p>“Brindando la posibilidad de que cada una pueda plantearse frente a los apoderados, facilitando algún taller, por ejemplo. Propiciando que el equipo de trabajo se organice y trabaje de manera colaborativa.”</p>
	<p>Trabajo en red</p>	<p>“Habilidades comunicacionales, de persuasión. Ser una persona creíble, esto implica ser congruente entre sus planteamientos y acciones. Organizado, a fin de cumplir con los compromisos”.</p> <p>“Yo pienso que se debe formar profesionalmente adecuándose a las personas que los rodean deben ser una persona culta y con buena llegada a la gente”</p> <p>“También mantener una buena comunicación, generar lasos, tal vez pueden ser afectivos, enviar saludos para los aniversarios, mantener una relación cercana”</p> <p>“Primero tendría que identificar cuáles son</p>

		las redes de nuestra comunidad ir hacia estas y presentarse solicitándoles ayuda, dándose a conocer de distintas maneras, y haciéndose más participe en las diferentes actividades de estas redes como representante de la comunidad educativa...”
--	--	--

	Cuidado y fortalecimiento de equipo	<p>: “Disposición al cambio, actitud positiva frente a los desafíos, flexibilidad y tolerancia frente a las diferencias.</p> <p>“crear un ambiente de calidez y confianza...”</p> <p>“Más que conocimientos generar momentos de esparcimiento y convivencia...”</p> <p>“Los conocimientos los tiene más que claros, pero faltan instancias para ser entregadas al equipo”</p> <p>“Emociones, en términos de la importancia e impacto que estas tienen en las conductas, inteligencia emocional, trabajo en equipo, sus fundamentos; autocuidado, estrategias y habilidades de manejo de estrés”</p> <p>“Dependiendo de la situación, mediando entre las partes, negociando las diversas opciones o planteando alternativas de solución.”</p>
	Formación continua	<p>“Promoviendo instancias de capacitación, más bien generando estas instancias...”</p> <p>“Tal vez no es necesario poseer conocimientos si no atreverse a buscarlos para realizar formaciones permanentes con el equipo.....”</p> <p>“Conocimientos en Estilos de Aprendizaje, metodologías diversificadas, DUA puede ser inclusive.”</p> <p>“Generar más instancias donde se puedan modelar algunas actitudes que a veces</p>

		sobresalen de una actitud positivas”
--	--	--------------------------------------

Dimensión	Subdimensión	Respuestas y/o opiniones
Gestión de Bienestar	Convivencia Bientratante	<p>“Establecer lineamientos claros y que todo el equipo maneje. Para así todo el equipo tener la misma información y criterios para abordar.</p> <p>“Tener claro algunos conceptos de una sana convivencia dentro del equipo....”</p> <p>“Reconocer lineamientos institucionales que buscan resguardar el bienestar y seguridad de niños y niñas. Conocer y favorecer la mediación como aspecto relevante en el trabajo con niños y niñas. Conocimiento de reglamento de convivencia institucional.</p> <p>“mantener actitudes positivas, realizar capacitaciones o inducciones al personal para que todo el equipo aborde de la misma forma los casos que deben ser intervenidos, por ejemplo: procedimientos de alimentación o en caso de enfermedad...”</p>
	Vida saludable y cuidado del medio ambiente	<p>“Ser un guía primordialmente, el cual promueva instancias que aborden actitudes sobre el cuidado del Medio ambiente....”</p> <p>“Generar actividades que promuevan el cuidado del medio ambiente y la vida saludable en conjunto con la comunidad educativa.”</p> <p>“Dar mayor énfasis a las experiencias planificadas sobre estas temáticas y verificar si están causando impactos, su evaluación y seguimiento</p> <p>“Orientar a los equipos educativos sobre el material institucional disponible para el abordaje de esta temática.</p>
	Espacios y ambientes seguros	<p>Tener claro cuáles son los espacios que tienen algún riesgo y modificarlos</p> <p>“Reconocer los principales riesgos para los niños y niñas durante el desarrollo de las actividades en el Jardín Infantil. Reconocer las medidas básicas de prevención y de</p>

		<p>acción en caso de accidentes y emergencias de acuerdo a procedimiento institucional. Manejo del manual institucional más sano y más seguro.”</p> <p>“Orientar a los equipos educativos sobre el material institucional disponible para el abordaje de esta temática”</p> <p>“Favorecer ambientes físicos cómodos y seguros para niños, niñas y trabajadoras. Mantener plan preventivo y plan de emergencia actualizado.”</p>
	<p>Protección de</p> <p>derecho</p>	<p>”Utilizar un criterio basado en el manual más sanos y seguros para abordar los temas de vulneración. Crear vínculos con redes para derivar a niños (UPRI). Etc...”.</p> <p>“tener claridad en los lineamientos institucionales frente a esta situación y si las hay abordarlas de inmediato”</p> <p>“Promover el buen trato y la protección de derechos de los niños(as).</p> <p>Más que conocimientos pienso que la directora debe estar comprometida con su trabajo, sus trabajadoras y el Jardín Infantil, ya que así va a buscar las estrategias necesarias para abordar todo lo que suceda....”</p>