



Informe

# **Aprendizaje institucional**

Problemas y estrategias abordadas por las  
Comunidades de Aprendizaje de Educadoras 2007-2008

Fabián Barrera, Cecilia Calvo, Flor France, Javier Hidalgo

**Dirección de Estudios y Programas**

**Fundación Integra**

**Abril de 2010**

# INDICE

<b>Introducción</b> .....	3
<b>I. Antecedentes</b> .....	4
1. Descripción del proceso de trabajo experimentado por las Comunidades de Aprendizaje 2007-2008 .....	4
2. Clasificación nacional de los temas abordados .....	6
<b>II. Presentación y análisis</b> .....	8
<b>TEMA 1: Relaciones lógico matemáticas</b> .....	8
Análisis .....	8
1. Contenidos abordados .....	8
2. Reflexión pedagógica .....	10
2.1. Facilitadores .....	11
2.2. Dificultades .....	13
3. Principales logros alcanzados .....	14
<b>TEMA 2: Capacitación en la acción</b> .....	16
Análisis .....	16
1. Contenidos abordados .....	16
2. Reflexión pedagógica .....	18
2.1. Facilitadores .....	20
2.2. Dificultades .....	20
3. Principales logros alcanzados .....	21
<b>TEMA 3: Liderazgo pedagógico</b> .....	22
Análisis .....	22
1. Contenidos abordados .....	22
2. Reflexión pedagógica .....	23
3. Principales logros alcanzados .....	24
<b>TEMA 4: Sentido y reflexión sobre la práctica pedagógica</b> .....	26
Análisis .....	26
1. Contenidos abordados .....	26
2. Reflexión pedagógica .....	32
2.1. Facilitadores .....	35
2.2. Dificultades .....	36
3. Principales logros alcanzados .....	37
<b>III. Discusión y conclusiones</b> .....	40

## Introducción

En el contexto del mejoramiento de la calidad educativa y el fortalecimiento de los aprendizajes de los niños y las niñas, nacen las Comunidades de Aprendizaje de Educadoras (CdA), como una línea de trabajo institucional cuyo objetivo principal es fortalecer la reflexión crítica de las líderes pedagógicas de los jardines infantiles y salas cunas, generando espacios de construcción de conocimiento que invitan al análisis y la discusión de diversas temáticas, propiciando la elaboración de propuesta y/o estrategias necesarias para el fortalecimiento de sus prácticas pedagógicas .

Fundación Integra cuenta con currículum para primer y segundo ciclo de educación parvularia, y es esta propuesta la que está en el centro de las reflexiones de las directoras de CdA o es al menos el lugar desde el que las reflexiones e innovaciones de las comunidades cobran sentido. De acuerdo a como fueron vivenciando los distintos pasos del ciclo, el proceso implicó por parte de los equipos de los jardines infantiles y salas cunas apropiarse con mayor profundidad y seguridad del currículum, permitiendo el análisis desde una mirada crítica, que las invitó a avanzar hacia la construcción de propuestas o alternativas pedagógicas que tomando los fundamentos, sentidos y orientaciones centrales del currículum institucional, permitieran enriquecerlo, actualizarlo y/o adecuarlo a nivel local.

Una vez finalizado este proceso de reflexión en que las diversas CdA del país terminan sus propuestas e implementaciones, surgen diversas inquietudes e interrogantes como ¿qué hacer con las reflexiones y estrategias generadas por las CdA?, ¿cómo se legitima el conocimiento construido?, ¿en qué instancias y quiénes serán los encargados y/o responsables de ello? Estas preguntas dan sentido a lo que hemos denominado Aprendizaje Institucional y que se ha definido como:

*Proceso planificado de gestión del conocimiento que permite la legitimación de un cambio permanente en las prácticas de una institución.*

Como una primera aproximación a este proceso presentamos a continuación la descripción y análisis del proceso piloto sucedido entre los años 2007 y 2008 experimentado por las Comunidades de Aprendizaje a nivel país. En este informe se da cuenta del trabajo reflexivo de estos grupos, describiendo las principales líneas de reflexión de las CdA, impresiones y experiencias vividas por las integrantes de estos equipos, permitiendo conocer los facilitadores y obstaculizadores observados, el o los análisis de los contenidos realizados por los grupos. Todo lo anterior luego se traducirá en el diseño e implementación de estrategias de acción de cada CdA, los cuales generaron a su vez impactos visualizados como logros alcanzados, por los principales actores del proceso educativo.

# I. Antecedentes

## 1. Descripción del proceso de trabajo de las Comunidades de Aprendizaje 2007 - 2008.

El trabajo de las Comunidades que participaron del proyecto Piloto, parte con el Seminario Inicial en abril del 2007, donde se entrega a las directoras participantes las herramientas conceptuales básicas para el desarrollo del trabajo de comunidad. En este seminario además se desarrollan algunas actividades que buscan poner en práctica el ejercicio reflexivo en torno al ciclo de comunidad y tiene lugar la constitución de los grupos de directoras de las regiones como las primeras 14 Comunidades de Aprendizaje de Fundación Integra. La tutoría a estas primeras comunidades fue realizada por profesionales de la Dirección de Estudios y Programas y del equipo asesor de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Se realizó principalmente vía llamadas telefónicas y correo electrónico, y contempló un encuentro presencial de cada una de las comunidades con los profesionales asesores de la Universidad, ocasión en que se abordó el proceso grupal vivido hasta el momento y se reflexionó en torno a la problematización, análisis y construcción de cursos de acción por parte de la CdA.

A partir de mayo de 2007 las Comunidades comienzan su trabajo de reflexión y avance en torno al ciclo de comunidad, entregando sus reportes del trabajo de cada sesión a través de una pauta de sistematización, que sin embargo, para la implementación del año 2008 dejó de ser considerada.

Entre diciembre de 2007 y enero de 2008 las Comunidades hacen entrega de su informe de sistematización del trabajo del año. Este ejercicio tuvo por propósito desarrollar un hito a nivel de las CdA, que les permitiera hacer un cierre comprensivo del proceso y les facilitara sistematizar los productos asociados al ciclo de trabajo. Para este informe de sistematización se solicitó reportar:

- a) *Construcción y Análisis de Problema.* Se invitó a recuperar la sistematización y registro ya elaborado sobre esta etapa del proceso, considerando las descripciones de prácticas, antecedentes diagnósticos prácticos y teóricos, así como los análisis y conclusiones que la CdA finalmente elaboró en su proceso de reflexión.
- b) *Estrategia y Comentarios de su implementación.* Se solicitó incluir la propuesta o estrategia elaborada e implementada por la CdA con comentarios y análisis sobre su selección, planificación e implementación.
- c) *Significados y Aprendizajes derivados de la experiencia de la Comunidad de Aprendizaje.* Se sugirió referirse aquí a los efectos o productos en el sentido de aprendizajes y lecciones aprendidas que la experiencia tuvo en el plano personal y profesional para las integrantes de la CdA, además de poder referirse a los efectos de esta experiencia en el plano colectivo o del grupo humano conformado por las integrantes de la CdA y a los efectos o productos que esta experiencia tuvo para sus jardines infantiles. Se invitó a recuperar aprendizajes (entendidos como cambios de conducta en cualquier ámbito, sea cognitivo, de actitud, valores, competencias o modos de hacer y relacionarse, etc.), así como significados (la relación consciente entre lo aprendido y la experiencia anterior con la que se relaciona) y sentidos de las experiencia (asociado a un aprendizaje y el para qué y cómo este me sirve para la vida en diversas formas y propósitos).
- d) *Factores que han influido en el desarrollo de la comunidad de aprendizaje.* Se pidió analizar y registrar aquellas situaciones, factores o circunstancias que las CdA consideraban que influyeron de cualquier forma y dirección en el desarrollo de la experiencia. Se invitó a sistematizar el qué y el cómo ciertas características o condiciones de la experiencia incidieron en el curso de la misma.
- e) *Comentarios y sugerencias que la CdeA quiera incluir.*

No obstante la entrega de este informe a final del año 2007, en vista de la extensión de los tiempos que las comunidades requirieron para cada paso del ciclo, la Dirección de Estudios y Programas decide extender el tiempo de trabajo para este primer ciclo de Comunidades. Es así como las comunidades continúan su trabajo en torno al ciclo reflexivo durante todo el primer semestre de 2008, de manera de otorgar mayores plazos para, principalmente, la implementación y evaluación de los cursos de acción definidos. De manera de contar con un reporte de esta extensión del trabajo, el equipo coordinador solicita a las CdA en agosto de 2008 un segundo informe de sistematización del trabajo realizado, ahora incorporando la experiencia del primer semestre. El documento se organizó en función de las siguientes preguntas a las comunidades:

- a) *¿En qué consistió la estrategia finalmente implementada por la CdA?*
- b) *¿Qué logros es posible apreciar a partir de la implementación de la estrategia?*
- c) *¿Qué reflexión podría hacer respecto de la relación entre la estrategia implementada y el problema definido y abordado por la CdA?*
- d) *¿Cuáles fueron los principales contenidos sobre los cuáles la CdA centró su reflexión durante esta última etapa?*
- e) *¿Qué aprendizajes profesionales podrían identificar como fruto del trabajo de esta última etapa?*
- f) *A juicio del grupo, ¿qué dificultó y qué facilitó el desarrollo de esta última etapa del ciclo reflexivo de la CdA?*
- g) *¿Qué otros comentarios, inquietudes y/o sugerencias quisieran aportar?*

Con este segundo informe de sistematización del año 2008 se dio por finalizado el proceso 2007 – 2008 de las primeras 14 CdA y si bien algunos grupos de directoras por distintos factores sólo entregaron uno de los dos informes de sistematización y hubo otros cuyo informe no fue todo lo exhaustivo que se hubiera querido de manera de dar cuenta de forma integral de la experiencia de trabajo en torno al ciclo, todas las regiones lograron reportar información de alta relevancia respecto a sus experiencias de trabajo.

La descripción y análisis que se expone en el siguiente informe de aprendizaje institucional se realizó a partir de estos documentos de sistematización de las Comunidades de Aprendizaje de Educadoras y el conjunto de iniciativas desarrolladas han sido agrupadas en 4 temas: a) Sentido y reflexión sobre la práctica pedagógica; b) Capacitación en la acción; c) Relaciones Lógico matemáticas y, d) Liderazgo pedagógico.

## 2. Clasificación nacional de los temas abordados.

REGIÓN	NOMBRE	PROBLEMA	TEMA
I Tarapacá	CdA Tarapacá	"La falta de sentido en las prácticas pedagógicas tiende a una mecanización de las experiencias educativas de segundo ciclo"	Sentido y reflexión sobre la práctica pedagógica
II Antofagasta	CdA Antofagasta	"Insatisfacción en la ejecución del proceso de capacitación en la acción, en el ámbito del rol de la Directora."	Capacitación en la acción
III Atacama	Comunidad de Aprendizaje de Atacama	"Sentido que le dan nuestros equipos de trabajo al uso de las relaciones lógico matemáticas en la vida diaria, lo cual influye directamente en el traspaso de conocimientos a los párvulos".	Relaciones Lógico matemáticas
IV Coquimbo	El Diamante de Elqui	¿"Los talleres de planificación educativa, son verdaderamente un espacio aprovechado por la líder técnico, para generar en las agentes educativas aprendizajes significativos que promuevan el diálogo y la reflexión"?	Sentido y reflexión sobre la práctica pedagógica
V Valparaíso	Llitulum	"Dificultades para articular la implementación curricular entre el primer y el segundo ciclo"	Sentido y reflexión sobre la práctica pedagógica
VI Lib. Bdo O'Higgins		"La no implementación del modelo de capacitación en la acción o modelaje, como instancia de transferencia del currículo en el aula, del primer y segundo ciclo".	Capacitación en la acción
VII del Maule	CdA del Maule (C.A.M)	"Dificultad de las agentes educativas para dar sentido a las prácticas permanentes".	Sentido y reflexión sobre la práctica pedagógica
VIII Bío Bío	Girasol	"Falta de claridad de conceptos y didáctica en relación con el aprendizaje de relaciones lógico matemático por parte de los equipos técnicos y profesionales de los II".	Relaciones Lógico matemáticas
IX Araucanía	Las Pioneras	"Incongruencia entre la evaluación PEF en Sala Cuna y Medio Menor y aprendizajes planificados e intencionados por el programa educativo"	Sentido y reflexión sobre la práctica pedagógica

<b>REGIÓN</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>TEMA</b>
X Los Lagos	Querubines	"Dificultades del personal técnico y profesional para saber cómo abordar la enseñanza de las matemáticas en los niños y niñas de 2º ciclo".	Relaciones Lógico matemáticas
XI Aysén	Las terremoto	"Implementación del liderazgo situacional en los jardines infantiles"	Liderazgo
XII Magallanes	CdA Magallanes	"Autonomía en el liderazgo pedagógico de directoras y equipos técnicos de jardines infantiles para el desarrollo de experiencias educativas"	Liderazgo
RM Norponiente	CdA Norponiente	"Relaciones lógico matemáticas y cuantificación y las dificultades del personal del jardín infantil para manejar el lenguaje matemático".	Relaciones Lógico matemáticas
RM Suroriente	El anillo	"La Multiplicidad de funciones de la directora, no permite realizar un plan de capacitación en la acción de calidad".	Capacitación en la acción

## II. Presentación y análisis

### TEMA 1: Relaciones lógico matemáticas.

Las Regiones que abordaron el tema fueron: Atacama, Bío-Bío, Los Lagos y Metropolitana Norponiente.

#### Análisis

##### 1. Contenidos abordados

De acuerdo a las descripciones realizadas por las CdA, la construcción del problema es una de las fases del ciclo que es valorada reiteradamente por las CdA por los aprendizajes que esta favorece. Las comunidades explican que durante este momento del ciclo de CdA se requiere de un proceso de reflexión profunda, capacidad para escucharse, en momentos disenter y finalmente, llegar a acuerdos en la determinación del problema.

El planteamiento del problema, que tiene como tema central las Relaciones lógico matemáticas y cuantificación, sustentan su análisis en dos aspectos fundamentales. Uno de estos son *los bajos resultados obtenidos por los niños y niñas en la Pauta de Evaluación Formativa (PEF)*, específicamente en el núcleo relaciones matemáticas y cuantificación. En este sentido algunas CdA como la de Atacama, realizan un seguimiento desde el año 2005 hasta el inicio del 2007, mientras que las otras se centran en las evaluaciones realizadas desde el 2006.

El otro aspecto señalado es la *debilidad y dificultad de los equipos técnicos y profesionales para la incorporación de los conceptos matemáticos en la práctica pedagógica*, que inciden directamente en la obtención de mejores aprendizajes en los niños y las niñas.

Además, se señala la falta de material novedoso para la realización de experiencias relacionadas con este núcleo, como también el poco tiempo designado para la reflexión en las instancias de planificación que tienen los equipos de los jardines infantiles.

Para la profundización del problema, las CdA aplican diversas estrategias para sustentar la información, por ejemplo la Región Metropolitana Norponiente aplicó una encuesta para indagar el posible origen de las debilidades presentadas por el equipo de agentes educativas con relación al tema, manifestando una "mala experiencia en las matemáticas durante toda su vida escolar". También se realizó una encuesta a las familias donde se concluyó "que lo más importante para las familias era que los niños y niñas aprendan a socializar más que aprendizajes específicos relacionados con las matemáticas", priorizando por sobre éste la adquisición del lenguaje.

Las CdA elaboran sus estrategias centradas en fortalecer la práctica pedagógica de los equipos de los jardines infantiles, elaborando de preferencia material educativo para el trabajo pedagógico con los niños y las niñas, cuyo principal objetivo es que este fuera concreto, atractivo y novedoso. Además, se diseñan estrategias que apuntan al fortalecimiento en términos teóricos de los equipos a través de la potenciación en las diversas instancias de capacitación como lo realizado en la región de Bío-Bío, donde contaron con el apoyo de docentes de la Universidad de Concepción.

El siguiente cuadro resume las **estrategias implementadas** por cada CdA:

	CdA Atacama	CdA Bío-Bío "Girasol"	CdA Norponiente	CdA Los Lagos "Querubines"
1	Diseño pauta 12 preguntas a las agentes educativas, donde se menciona el uso de distintos ámbitos de las relaciones lógico matemático, relacionadas con las actividades naturales.	Etapa previa: se realiza una observación de las prácticas pedagógicas (relaciones lógico matemáticas y cuantificación), registro filmación.	Invertir o modificar la forma de aplicar la PEF	Elaboración de un cuadernillo pedagógico de capacitación para las agentes educativas.
2	1. Crear material que favorezca la adquisición de los ejes temáticos destacados en el currículo institucional (periodo jugando aprendo a leer a contar). <b>Materiales:</b> Material para cuantificar, lotería de números, acuarela de asociación, cuncuna antecesor y sucesor, cuncuna semejanza y diferencia, cuncuna patrones, dado numérico, cuerpos geométricos, dado de figuras geométricas y reconocer, cuncuna numérica, descubriendo números. <b>Ambiente Educativo:</b> Utilización de figuras geométricas, descubriendo números, relación espacial, etc.	Capacitación realizada por docentes de la Universidad de Concepción para las AE de acuerdo a los contenidos del plan de estudios de la carrera de Educación Parvularia en el tema de relaciones lógico matemáticas y cuantificación.	Abordaje del tema en periodos con otra intencionalidad pedagógica: encuentro, talleres o zonas y recordando lo vivido. Implementar juegos de patio con directa relación en las matemáticas. Incorporar juegos de salón en los momentos de espera.	Modulo de experiencias "Enriqueciendo el periodo jugando aprendo a leer y a contar"  Núcleo relaciones lógico matemáticas y cuantificación.
3	Capacitación en reuniones de planificación en la utilización de los materiales por parte de las agentes educativas de sala.	Talleres de capacitación conjunta para profesionales y agentes educativas (conceptos, elaboración y uso de materiales).	Planificaciones reflexivas con el equipo del nivel focalizado (de manera de organizar la forma de aplicación del aprendizaje).	
4	Confección de un compendio de Experiencias de aprendizaje.	Evaluación de los resultados de la aplicación de la estrategia (revisión material grafico, aplicación pauta de cotejo por participante).	Con apoderados se trabaja en reuniones, entrevistas personales, tareas al hogar.	

## 2. Reflexión pedagógica

La CdA - Atacama destaca la experiencia del trabajo como una instancia de construcción y refuerzo de los aprendizajes. Además, enfatiza el rol de apoyo “tanto profesional como personal” de la comunidad para sus miembros. Explican que la CdA ha favorecido un cambio de percepción en torno a problemas y dificultades que eran percibidos sólo como propios.

Se reconocen aprendizajes en la capacidad de escuchar y reflexionar en torno a la prácticas pedagógicas: *“antes decía hay que hincarle el diente, ahora digo hay que buscarle el sentido, antes decía hagámoslo así no más, ahora digo tenemos que reflexionar”*.

La CdA - Norponiente destaca el espacio para la reflexión sin la interferencia de la evaluación en torno al desempeño. En este sentido, distinguen en sus análisis sobre los problemas presentes en sus jardines infantiles, entre aquellos que tienen relación directa con su responsabilidad como directoras, y los problemas que no son responsabilidad de su cargo abordar (por ej. funcionarias sin competencias técnicas, coeficientes técnicos, licencias médicas, etc.).

Por otra parte, destacan el espacio de comunidad como espacio de escucha y “conversación abierta” en torno a las realidades de los distintos jardines. En este sentido es señalado como una oportunidad de auto cuidado.

Específicamente, con relación a la reflexión en torno al problema, señalan que esto implicó: retomar estudios e investigación, retomar el curriculum institucional, analizar en profundidad los aprendizajes esperados, la PEF y otros documentos que habitualmente trabajan de forma más rutinaria, además de otra bibliografía.

En cuanto al diseño de las acciones que propuso la CdA, reconocen la importancia que tuvo la participación de los equipos de los niveles seleccionados, tanto por el aporte de ideas, como por el compromiso por sacar frutos de este esfuerzo común. En este sentido, destacan que muchas veces las agentes educativas se quedaron después de su horario laboral y que fue muy significativo para lograr este proceso el apoyo y compromiso de las agentes educativas de reemplazo.

Por último, plantean que un proyecto como el de CdA genera reencantamiento por la labor educativa y agradecen la oportunidad de participar en esta experiencia.

A excepción de la CdA Metropolitana Norponiente, las CdA en este tema contemplaron el desarrollo de materiales concretos y también coincidieron en la necesidad de fortalecer a las agentes educativas. A continuación se reseña la reflexión específica de cada comunidad:

- *Atacama*: define el problema como multicausal, nacional y latinoamericano. Se releva el desarrollo de material innovador de fácil confección y además el hecho de potenciar a las agentes educativas de los jardines infantiles a través de una “transferencia lúdica, reflexiva y efectiva”.
- *Bío - Bío*: señala una percepción de urgencia por la entrega de nuevas herramientas conceptuales para desempeñarse como orientadoras del proceso de aprendizaje, y que coincide con la impresión de carencias de dichas herramientas también en las directoras. En este sentido, se implementa una capacitación (con U. de Concepción) de las profesionales y de las agentes educativas para reflexionar y profundizar en torno a este núcleo que permita niveles de reflexión más profundos en las instancias de planificación. Mencionan que se cumplen los objetivos de los talleres de capacitación, de acuerdo a la evaluación realizada al término del

proceso. Sin embargo entienden esta estrategia en un proceso de constante evolución que permita ir alcanzando mejores resultados, proyectando la continuidad del trabajo desarrollado. Por otra parte, plantean sus expectativas de que la estrategia implementada impacte en los resultados de la PEF.

- *Los Lagos*: plantean necesidad de desarrollar material concreto para potenciar el trabajo de este núcleo. Consideran prioritario el fortalecimiento de las agentes educativas de manera que exista *“mayor claridad para extraer y optimizar de la mejor forma posible “el qué” y “cómo” les enseñamos a nuestros niños y niñas”*. Consideran que la estrategia implementada fue efectiva para abordar el problema planteado, aunque no refieren cómo llegan a esta conclusión ni qué aspectos consideraron para realizar esta afirmación.
- *RM Norponiente*: no se observan avances significativos en los resultados en la PEF, sin embargo, perciben cambios en las agentes educativas, apoderados y miembros de la comunidad, aunque no se precisan cuáles.

Un contenido que aparece en las comunidades de Bío – Bío y Atacama es la proyección a futuro del trabajo desarrollado. Por una parte, la CdA Atacama plantea que la idea del material desarrollado sería fortalecer el período de diversificación en segundo ciclo con el objetivo que pueda ser utilizado por otros jardines infantiles de la región. En este sentido, proyectan la entrega a la Dirección Regional de una copia del trabajo realizado y plantean que los otros establecimientos de la región con el tiempo podrían nutrir este compendio con nuevas experiencias.

Bío – Bío, por su parte, plantea la necesidad de reflexionar con las agentes educativas lo instalado, *“...tanto curricularmente, como comunidad conformada, de manera de cautelar la continuidad, enriquecer el aporte al currículum, desarrollar estrategias pendientes y comprobar en los aprendizajes de los niños y niñas pequeñas señales de nuestra intervención”*.

Otras reflexiones relevadas por la CdA “Girasol” son: la búsqueda de metodologías facilitadoras y apropiadas para las agentes educativas, la búsqueda de procedimientos e instrumentos de evaluación adecuados para evaluar el impacto del trabajo realizado y finalmente, la reflexión permanente sobre el liderazgo técnico (habilidades comunicacionales, estrategias de mediación con adultos y auto capacitación constante).

La CdA de Los Lagos se centra fundamentalmente en la revisión y mejoramiento de las experiencias desarrolladas en el módulo construido, focalizando en factores curriculares tales como mediación, protagonismo de los niños/as, ambiente educativo, materiales y participación de la familia.

La CdA Norponiente refiere cómo identificaron los aprendizajes esperados y los asociaron con los indicadores que los niños/as no lograron en la PEF *“de acuerdo a estas reflexiones se aplican las estrategias como, trabajar aprendizajes esperados diariamente en los momentos permanentes”*.

## **2.1. Facilitadores**

A continuación se presenta un análisis de facilitadores que se pueden encontrar en las reflexiones que realizan estas CdA.

**a. La propia CdA:** *Atacama* destaca el aprender en un contexto de interacción, donde reconocen su capacidad para escuchar la opinión de otros, respetar la diversidad de personalidades, apoyarse mutuamente, poder funcionar frente a las situaciones emergentes (licencias médicas) y hacer valer el trabajo de su comunidad frente a sus colegas.

*“Como facilitador también podemos referirnos a la organización de nuestra Comunidad para desarrollar efectivamente el Compendio, realizando un trabajo minucioso de calidad, lo que nos permitirá finalizar con éxito el objetivo final de esta agrupación” (CdA Atacama).*

Norponiente, valora en las participantes de la comunidad el respeto, cooperación e interés mostrado por el trabajo desarrollado en la comunidad.

*“Buena comunicación clara y efectiva, respeto y claridad frente al trabajo en equipo, y aprendizajes de las experiencias de los demás” (CdA NP)*

*“La responsabilidad profesional con que se asumió el compromiso es un factor facilitador muy importante. Cada una de nosotras aportó lo mejor de sí y compartió sus experiencias con las otras, asumiendo importantes roles de liderazgo en sus respectivos equipos técnicos...”(CdA Girasol. Bío - Bío).*

*“El mejoramiento de los estilos comunicaciones, la tolerancia, el saber escuchar y una participación más activa, fueron elementos facilitadores que ayudaron a la implementación y realización de la estrategia” (CdA Girasol. Bío - Bío).*

*“Contar con una animadora/coordinadora perseverante, metódica, organizada, mediadora, eficiente, lo que permitió el buen desarrollo del proceso de CdA” (CdA Querubines. Los Lagos).*

*“Responsabilidad de cada una de las participantes, asistiendo a las reuniones y cumpliendo con las tareas comprometidas” (CdA Querubines. Los Lagos)*

**b. Tutoría:** Se destaca

*“la gentileza y apoyo de nuestro tutor a través del correo electrónico y sobre todo el día de su visita a Vallenar, aportando orientaciones claras al enfoque del desarrollo de nuestras experiencias” (CdA Atacama).*

*“Haber contado con el apoyo del tutor en esta última etapa, especialmente con lo que dice relación con la mirada externa a nuestro Módulo de experiencias, nos replanteó la forma en que redactamos y elaboramos dicho material, nos dimos cuenta acerca del proceso de elaborar una Experiencia de aprendizaje” (CdA Querubines. Los Lagos).*

*“El encuentro con la tutora” (CdA NP).*

**c. Tutoría externa:**

*“Visita en terreno de la tutora Externa, Sra. Ximena Novoa, lo cual fue un importante apoyo en lo que dice relación con la reflexión en esta Etapa Final del ciclo de CdA” (CdA Querubines. Los Lagos).*

**d. JDE:**

*“Este año hemos contado con la presencia y disposición del Jefe del Programa Educativo, quien se ha mantenido informado del trabajo haciendo un traspaso de su experiencia vivida en una capacitación en la ciudad de Santiago referente al tema trabajado por esta comunidad” (CdA Atacama).*

**e. Diseño de la estrategia:**

*“El gran elemento facilitador fue la claridad con que se diseñó la estrategia con etapas bien definidas y en un orden establecido” (CdA Girasol. Bío - Bío).*

*“La posibilidad de trabajar autónomamente y respetadas por esto” (CdA NP).*

*“Ampliación del plazo para finalizar el ciclo de CdA” (CdA Querubines. Los Lagos).*

**f. Especialistas Externos:**

*“...tuvo gran significación y fue un valioso elemento facilitador el contacto con las docentes de la carrera de educación parvularia, en la Universidad de Concepción.” (CdA Girasol. Bío - Bío).*

**g. Institución:** Atacama reconoce el apoyo y la motivación que les imprime una reunión sostenida con la subdirectora nacional de Estudio y Programas, quien se muestra preocupada e interesada por el trabajo de la CdA.

*“...aún cuando no se tuvieron los medios adecuados para poder desarrollar con facilidad esta experiencia, fue un elemento facilitador la disponibilidad institucional para permitirnos trabajar en el proyecto y efectuar reuniones mientras ello no significaba dejar de cumplir las obligaciones como Directoras” (CdA Girasol. Bío - Bío).*

**h. Soportes:**

*“Contar con acceso y conocimiento a la tecnología (uso de notebook, correo electrónico) (CdA Querubines. Los Lagos).*

*“Contar con espacio adecuado, acogedor e independiente para la realización de la CdA” (CdA Querubines. Los Lagos).*

**i. Equipo del jardín infantil:** La CdA Norponiente reconoce el apoyo de la JDE, las Agentes educativas y Educadoras de nivel.

*“...otro importante elemento facilitador fue el interés participación y apoyo que encontramos en las agentes educativas, al ser integradas en el proceso” (CdA Girasol. Bío - Bío).*

## **2.2. Dificultades**

A continuación se presenta un análisis de algunas dificultades que señalan estas CdA en su proceso de trabajo.

Las CdA de Bío – Bío y Norponiente reconocen dificultades asociadas fundamentalmente a las condiciones necesarias para el funcionamiento de la comunidad:

*“Los elementos que mayormente dificultaron el desarrollo de la etapa fueron la disponibilidad del tiempo para que los equipos se capacitaran sin afectar el normal funcionamiento de los establecimientos, lograr que todo el personal alcanzara a ser capacitado en las fechas programadas, las que no ofrecen flexibilidad por cuanto la actividad esta condicionada a la disponibilidad de las docentes de la Universidad que voluntariamente cooperan a nuestro objetivo” (CdA Girasol. Bío - Bío).*

*“Los medios institucionales con que se cuenta para esta actividad fueron entregados a destiempo lo que implicó utilizar recursos particulares en algunas ocasiones” (CdA Girasol. Bío - Bío).*

*“Las actividades propias que debemos realizar como Directoras dificultan las instancias de reunirnos, analizar y reflexionar en la tarea que nos hemos impuesto en la Comunidad de Aprendizaje, por lo cual en muchas oportunidades debemos hacer reuniones donde faltan integrantes, demorando los procesos de toma de decisiones al tener que esperar hasta que todas logremos comunicarnos y entregar nuestras*

*opiniones y sugerencias, las que estarán supeditadas a las obligaciones que nos impone el funcionamiento de nuestros jardines” (CdA Girasol. Bío - Bío).*

*“Al no disponer de lugares institucionales para reunirnos y mantener un centro de organización, debemos hacerlo en diferentes partes, principalmente en la casa de alguna de las integrantes, a lo que se suma el hecho de provenir de diferentes comunas de la región, lo que en muchas oportunidades dificulta la participación” (CdA Girasol. Bío - Bío).*

Norponiente plantea que se debería mejorar la cantidad de integrantes (proponen máximo 6), los dineros asignados (por ej.: mencionan invertir menos en portafolios y más en requerimientos de cada CdA), los tiempos designados para ejecución e implementación y disposición de espacio físico, *“Espacio donde reunirse”*.

Por su parte, Atacama connota como desventaja ser sólo 4 integrantes, aun cuando se manifiesta que el compromiso y la motivación propia de la CdA y el apoyo de la tutora les permiten superar este aspecto. Además reconoce el apoyo inicial de la Directora Regional y de la JDE, mientras acogieron las prioridades regionales, aunque aclaran que en la medida que se apartaron de aquellas, el apoyo se debilitó.

### **3. Principales logros alcanzados**

Las descripciones realizadas por las CdA con relación a los logros alcanzados a través de la implementación de las diversas estrategias, están asociadas a:

*Las Agentes Educativas:*

- La participación directa del equipo de agentes educativas en el conocimiento y utilización del material diseñado, que se refleja en una mayor motivación.
- El diseño del material permitió contar con una herramienta que facilita la adquisición de aprendizajes para la labor educativa.
- La implementación de las diversas estrategias coinciden en una mayor apropiación de los contenidos lógicos matemáticos y de cuantificación trabajados tanto en las agentes educativas como en las profesionales participantes en las CdA.
- Se potencian las instancias de reuniones técnicas en el momento de la planificación, de acuerdo a una mayor comprensión de los aprendizajes esperados e intencionalidad pedagógica, permitiendo un mejor diseño de experiencias de aprendizaje.
- Se beneficia la práctica pedagógica en cuanto a la mediación de los aprendizajes, dado que existe un mayor dominio y comprensión de la temática.
- Mayor manejo y apropiación de los contenidos teóricos y del lenguaje matemático, fortaleciendo a los equipos tanto en las instancias de planificación como en la práctica pedagógica.

*Para los niños y las niñas:*

- El material diseñado permite generar una alta motivación en los niños y las niñas, debido a las características que presenta: atractivo, innovador, concreto. Esto ha permitido mayor protagonismo en las diferentes experiencias creadas para cada eje temático.
- Se aprecian avances con relación a los logros esperados en los niños y las niñas, sin embargo, aún no cumplen las expectativas planteadas, lo que se explica porque sería un tema que requeriría más tiempo para su adquisición.
- Los niños y niñas se muestran más interesados, contentos y responden activamente.

*Aprendizajes profesionales:*

- *Habilidades de trabajo en equipo y liderazgo:* Las CdA valoran la evolución que ha tenido el grupo en cuanto a la cohesión, la capacidad de aprender de los demás y poner en ejercicio técnicas de comunicación como la escucha activa, la empatía y asertividad. Las integrantes valoran positivamente la dinámica en la conducción de las distintas sesiones, que les permitió desempeñar diversos roles, enfatizando la posibilidad de apoyarse y compartir tareas. Esto les permitió reafirmar el liderazgo de las Directoras frente a los equipos técnicos de trabajo.
- *Conocimientos y capacidad de reflexión:* Fortalecimiento de los conocimientos con relación a los diversos temas tratados en la problematización, logrando dominio en los contenidos, organización, optimizando tiempos y recursos. Otro aspecto relevado es la metodología aprendida, actualización de conocimientos, mejorar competencias con respecto a la reflexión, que beneficia directamente la práctica pedagógica y mejora los aprendizajes en los niños y las niñas. Las CdA favorecen la posibilidad de profundizar en torno al problema, hacer revisión de bibliografía, actualizar conocimientos, discutir, etc.  
*“...Como profesionales tendemos a no valorizar el aporte en conocimientos, habilidades y disposición del otro, pareciera que es natural poseer todas esas condiciones y que no amerita el reconocimiento al otro, como si quitara tiempo, nos desgastara o nos disminuyera como persona”.*(CdA Atacama).
- *Cuidado de equipo:* La CdA de la región de Los Lagos señala que han podido darse cuenta *“que estos espacios entre pares son necesarios, no sólo para reflexionar acerca de la parte pedagógica, sino también el aspecto personal y humano ya que nos sirve como una instancia para descomprimir emociones, vivencias y que no significa una recarga de trabajo sino por el contrario valorada y esperada como una instancia de autocuidado”* (CdA Los Lagos).

## TEMA 2: Capacitación en la acción

Las Regiones que abordaron el tema fueron Antofagasta, O'Higgins y Metropolitana Suroriente.

### Análisis

#### 1. Contenidos abordados

En las descripciones realizadas por las CdA se pudo apreciar una visión común y coincidencias con relación a la relevancia asignada al proceso de capacitación en la acción como parte de las estrategias de "Transferencia Curricular", y similitudes en el planteamiento del problema sustentadas en el diagnóstico realizado, en las apreciaciones históricas relacionadas con el tema, mencionando factores relevantes que interfieren en este proceso. Principalmente, señalando que esta instancia releva el liderazgo técnico de las Directoras frente a sus equipos de trabajo, advirtiendo que el acto de reflexionar y el trabajo sistemático requieren de un tiempo que las Directoras en su generalidad no poseen o no destinan.

*"¿Por qué priorizamos otras funciones si creemos que esta, el modelaje, es tan o más importante que las otras?" (CdA O'Higgins)*

Otro de los factores coincidentes es la multiplicidad de roles que debe cumplir la Directora en el marco de la gestión global, que obstaculiza principalmente la permanencia de la profesional en sala en los tiempos requeridos, que se traducen en una insatisfactoria familiarización con el grupo de niños y niñas, alterando la instancia de modelaje.

*"En la práctica de nuestro día a día, nos damos cuenta que dentro de nuestras tareas y funciones el aspecto técnico es uno de los más débiles. Las responsabilidades administrativas y de gestión global nos demandan tiempo que muchas veces va en desmedro de la calidad educativa, que se entrega en los jardines infantiles" (CdA Suroriente)*

Otro de los aspectos mencionados es no considerar desde el inicio las necesidades manifestadas por las agentes educativas respecto a las debilidades presentadas en su práctica pedagógica, sino más bien comienza desde la mirada externa que realiza la directora a través de su observación y aplicación de los instrumentos existentes para ello y que posteriormente se complementa con la reflexión de la agente educativa. Las CdA postulan que esta forma interfiere directamente en la motivación de la agente educativa, indispensable para enfrentar este proceso.

Existe coincidencia en otros factores que pueden desfavorecer el proceso de capacitación en la acción como son: licencias médicas de funcionarias, accidentes de los niños y niñas, intervención de los jardines infantiles, requerimientos desde las diferentes áreas de la oficina regional. Con relación a esto último, se plantea "...Que se traduce en el jardín infantil a disposición de las áreas y no lo que debiera ser: las Áreas al servicio de los jardines" (CdA Antofagasta).

En síntesis, las tres CdA elaboran sus estrategias, centrando su mayor obstaculizador en el rol de la Directora y relevando la participación protagónica de las agentes educativas para conocer sus necesidades de capacitación con respecto de su práctica pedagógica, de acuerdo a sus fortalezas y debilidades. Utilizan una modalidad que les permita realizar una priorización de acuerdo a los resultados obtenidos y a un trabajo personalizado destinando los tiempos necesarios y suficientes para cada una de las integrantes de los equipos. Todo ello busca incidir directamente en las motivaciones y compromiso de las agentes educativas con la tarea educativa y debería reflejarse en el mejoramiento de sus prácticas pedagógicas.

Se elaboraron pautas y entrevistas que posibilitaron la detección de necesidades y otras para retroalimentar el proceso. Las estrategias ponen su acento en la diversidad y cantidad de pasos que presenta la propuesta institucional para la capacitación en la acción, y que las CdA consideran relevante disminuir, haciendo más amable y viable este proceso. Se busca así resguardar los tiempos asociados para ello y las dificultades que se prevén para su ejecución; realzando aquellas etapas en que la Educadora implementa y desarrolla la instancia de modelaje, que fortalece y potencia la práctica pedagógica de la agente educativa.

El siguiente es un cuadro resumen de las estrategias implementadas por las CdA:

	<b>CdA Antofagasta "Las mil y una aventuras "</b>	<b>CdA O'Higgins</b>	<b>CdA Suroriental "El Anillo"</b>
1	<b>Dimensionamiento Técnico:</b> Tareas asociadas a lo técnico administrativo. Realización del proceso en tres días (martes, miércoles y jueves)	<b>Diseño y aplicación de encuesta :</b> Contenido reflexionar y analizar su práctica pedagógica Conocer la experiencia de implementación del plan de capacitación en la acción con relación al modelaje a nivel regional.	<b>Aplicar POPP</b>
2	<b>Reorganizar el plan de capacitación en la acción:</b> a. Mediación b. Modelaje Participativo c. Acompañamiento y evaluación.	<b>Elaborar pauta de registro de acompañamiento en sala.</b> a. Elaboración en conjunto de registro de permanencia en sala b. Seleccionar niveles c. Seleccionar periodo del organizador quincenal o semanal d. Planificar actividades lúdicas con la agente educativa e. Reflexionar junto a lo agente educativa sobre actividades ejecutadas	<b>De acuerdo a resultados y aplicaciones históricas elaborar plan personalizado ( a una agente educativa)</b>
3	<b>Cuestionario de Necesidades:</b> Es parte del plan de capacitación en la acción, las agentes dan a conocer sus necesidades con relación a la práctica pedagógica.		<b>Entrevista guiada</b>
4			<b>Estrategias de capacitación a seleccionar</b> (mínimo 2) <b>a. Perfeccionamiento pedagógico:</b> permanencia de la directora en sala, intencionando aspectos deficitarios. <b>b. capacitación:</b> transferencia de conocimientos personalizado. <b>c. reflexión guiada:</b> retroalimentación de los procesos vividos.

5			<b>Elaboración plan de Fortalecimiento Pedagógico.</b> (Implementación no superior a dos meses)
6			<b>Evaluación:</b> a. Entrevista guiada b. Aplicación POPP por la ST

## 2. Reflexión pedagógica

Uno de los significados a los cuales aluden estas CdA corresponde a los *procesos de reflexión pedagógica* que esta línea de trabajo permitió instalar. Esta reflexión posee tres fuentes principales: en primer lugar, se releva el conocimiento que se ha logrado de la realidad de los establecimientos que están detrás de las directoras, el cual ha posibilitado estar al tanto de lo que opinan los equipos de jardín mediante la comunicación de las experiencias que cada directora aporta. En segundo lugar, la reflexión recoge el proceso de apropiación curricular experimentado, en el sentido de fortalecer y actualizar los conocimientos asociados al currículum institucional. Y una tercera fuente, que corresponde a la resignificación del rol de directora de jardín infantil, como profesional de la educación.

*“Estas inquietudes surgen en el transcurso del proceso de intercambio de reflexión, análisis realizado en cada sesión, descubriendo vacíos y debilidades en cuanto a la apropiación del currículum institucional y a lo que concierne al rol de directora”. (CdA Antofagasta)*

*“(…) ha favorecido los procesos de reflexión entre profesionales, el conocimiento y la realidad vivida en cada uno de los establecimientos que componen la comunidad. Hemos podido aprender de nuestros pares de su experiencia de trabajo el poder replicar muchas de estas acciones con nuestros equipos del jardín infantil, además de fortalecer nuestro rol profesional en currículum institucional”. (CdA Suroriente)*

Respecto a esta tercera fuente de la reflexión pedagógica, parece consistente señalar que esta resignificación del rol está también asociada a la sensación de *desarrollo personal y profesional* que han logrado sus participantes. En este sentido se caracteriza esta experiencia como “enriquecedora”, principalmente porque ha permitido fortalecer su reconocimiento como líderes pedagógicos de los establecimientos.

*“Nos sentíamos inseguras de no poder aportar lo suficiente debido a que existen observaciones hacia el liderazgo de algunas integrantes de la CdA, produciéndonos inseguridad para enfrentar esta tarea, pero a la vez se produjo tranquilidad ya que nos dimos la confianza de llevar a cabo esta “aventura” (...) Durante este proceso se han ido despejando dudas y reforzando aquello que se necesitaba afianzar y apropiarse como líder pedagógico” (CdA Antofagasta).*

*“Instancia muy enriquecedora (...) posibilidad de crecer como persona y como profesional”.(CdA O’Higgins).*

Otro significado que estas CdA consignan como aprendizaje corresponde al desarrollo de la *capacidad de autorregulación* de su trabajo como CdA. Se menciona la autorregulación respecto a la interacción propia de la reunión de comunidad, pero más acentuadamente con relación a las responsabilidades que cada integrante fue adquiriendo en cada parte del proceso. Es esta capacidad de autorregulación de las CdA en su trabajo, la que les otorga una imagen de creciente autonomía a lo largo del proceso.

*“En el aspecto grupal hemos logrado autorregularnos en las instancias de la reunión, escuchando, acogiendo, organizando, asumiendo responsabilidades y compromisos llevando a las prácticas las tareas sin tener un superior quien nos guíe, supervise o controle nuestro trabajo”. (CdA Suroriente)*

*“Gran posibilidad de actuar en forma autónoma, con responsabilidad”. (CdA O’Higgins)*

Finalmente, un tercer significado que emerge de la experiencia señalada por estas CdA se relaciona con la posibilidad de encontrar *contención* socio afectiva al interior del grupo. Esta contención se entiende por la apertura que lograron estas CdA para expresar entre sus integrantes las sensaciones asociadas a las demandas de trabajo de sus jardines, así como al desarrollo de la empatía entre pares.

*“También hemos tenido la instancia de expresar nuestras sensaciones que provoca la alta demanda y responsabilidad de nuestro trabajo existiendo la empatía del grupo”. (CdA Suroriente)*

Para la CdA de Antofagasta y Suroriente, la reflexión señalada por ambas respecto al problema y su relación con la estrategia implementada es bastante escueta. Sin embargo, tanto la CdA Suroriente como la CdA Antofagasta expresan que la estrategia implementada se relaciona estrechamente con el problema de investigación, respondiendo derechamente a las necesidades que éste planteaba.

*“(…) la propuesta implementada está directamente relacionada al problema”. (CdA Antofagasta)*

*“La estrategia creada respondió a las necesidades de las agentes educativas y también de nosotras como directoras”. (CdA Suroriente)*

Paralelamente, la CdA Antofagasta, señala que esta estrecha relación les permite aseverar que su propuesta *“es viable de aplicar y replicar en cualquiera de los establecimientos institucionales”*. Esta positiva valoración de las estrategias planteadas puede encontrarse también en la CdA Suroriente, no obstante aquí la caracterización es respecto a la misma estrategia, pues advierten que el trabajo llevado a cabo mejoró la calidad de la intervención en sala de ellas como directoras y potenció una positiva sensación entre las agentes educativas, pues el aspecto personalizado de su propuesta atendió a sus estilos de aprendizaje.

La reflexión de la CdA de Antofagasta y Suroriente hacia el final del proceso versa sobre cuatro aspectos:

- 1) Mayor *“empoderamiento del rol como líder técnico”* (CdA Antofagasta).
- 2) Superación de la sensación inicial de *“insatisfacción”* que generaba la implementación del Plan de Capacitación en la Acción, pues, en sus palabras, *“gracias a nuestra propuesta, estamos realizando el PCA como una acción sistemática dentro del Jardín Infantil”* (CdA Antofagasta).
- 3) Análisis y estudios de textos de apoyo que alimenten la propuesta de personalización del Plan de Capacitación en la Acción, *“ya que la tía [ahora] puede optar a un conocimiento teórico de acuerdo a su interés”* (CdA Suroriente).
- 4) Consideración de la necesaria organización de las tareas como directora *“para cumplir con todas las etapas del proceso [propuesto]”* (CdA Suroriente).

Las tres CdA aquí analizadas proporcionan respuestas diversas respecto a los factores que pudieron haber influido en el desarrollo de su trabajo. No obstante, estos factores pueden clasificarse entre aquellos que favorecieron o entorpecieron el proceso.

## 2.1. Facilitadores

A continuación se presenta un detalle de los facilitadores que se pueden encontrar en las reflexiones que realizan estas CdA.

**a. La propia CdA:** La relación entre las integrantes, *“basada en la cooperación, empatía y respeto”*. (CdA Surorienté).

*“La motivación individual de las integrantes”*. (CdA Surorienté).

*“La organización de las integrantes de sus tareas como directoras”*. (CdA Surorienté).

La realización de encuestas a las agentes educativas respecto a sus necesidades frente al Plan de Capacitación en la Acción. (CdA Antofagasta).

*“El aporte profesional de cada integrante”*. (CdA O’Higgins)

**b. Tutoría:**

*“La visita del tutor, Sr. Pablo Venegas”*. (CdA Antofagasta).

*“La labor de la tutora, Carmen Gloria Cortés”*. (CdA Surorienté).

**c. Institución:** La disposición y apoyo de la Dirección Regional. (CdA Surorienté y Antofagasta).

**d. JDE:** La disposición y apoyo de la Jefa de Departamento de Educación. (CdA Surorienté y Antofagasta).

*“La labor de la Jefa de Departamento de Educación, Julia Escobedo”*. (CdA Surorienté.)

**e. Diseño de la estrategia:**

*“la validación del dimensionamiento técnico de las tareas como directora, que permite la aplicación de la propuesta”*. (CdA Antofagasta.)

*“La sensación de autonomía en el trabajo”*. (CdA Surorienté).

## 2.2. Dificultades

Entre los aspectos que las CdA señalan que obstaculizaron el trabajo de la comunidad se indican:

- Traslado de Directoras a otros jardines (CdA Antofagasta).
- Alta dispersión geográfica de las participantes (CdA O’Higgins).
- Algunas integrantes dejan de participar por licencias médicas (CdA Antofagasta y CdA Surorienté).
- Tiempos insuficientes (CdA Antofagasta).
- La contingencia institucional: capacitaciones, situaciones emergentes de los jardines (CdA Surorienté).
- Coordinación con Supervisoras Técnicas para aplicación final POPP y entrevista (CdA Surorienté).
- Excesiva cantidad de integrantes (ideal 6, no 9) (CdA O’Higgins).
- Escasez de recursos económico para funcionar (CdA O’Higgins).
- No haber respetado el cronograma de finalización, asociado a evaluación y cierre (CdA Antofagasta).

Además de estos factores, se observan otros dos que son referidos como obstaculizadores en una región y como favorecedores en otra, a saber:

- Condiciones ofrecidas por la oficina regional: La CdA Suroriente expresa que las condiciones ofrecidas por su oficina regional fueron muy *“importantes (...) con relación a los tiempos, lugares de reunión, recursos asignados, para poder llevar a cabo este proyecto”*. Opuestamente, la CdA O’Higgins señala: *“Un factor que nos hizo perder mucho tiempo, en términos de malos ratos vividos, fue la poca información manejada por las Unidades de Oficina Regional. Respecto de lo que era la comunidad y su importancia como piloto, para que de esa forma comprendieran y respetaran nuestras fechas de reunión y vivenciaran el concepto de corresponsabilidad”*.
- Acceso a recursos tecnológicos: La CdA Suroriente expresa que sus participantes contaban con recursos de este tipo, aspecto que ha *“favorecido y agilizado”* su trabajo como CdA. Opuestamente, la CdA O’Higgins señala que *“no contar con la tecnología necesaria en las unidades de trabajo”* representa una situación que desfavorece la articulación de la información trabajada.

### **3. Principales logros alcanzados**

Los logros alcanzados están organizados en torno a su ocurrencia en dos actores: agentes educativas y directoras

*Las Agentes Educativas:*

- Se fortaleció la relación entre la Educadora y la agente educativa, existiendo un mayor reconocimiento de su labor técnica de apoyo, valorando la permanencia en sala de la Educadora de Párvulos.
- Existe una mayor sintonía y colaboración en el trabajo educativo.
- Las agentes educativas se sienten con mayor participación en la implementación del plan.

*El rol de la Directora:*

- Se logra optimizar los tiempos favoreciendo la aplicación completa de la propuesta, esto genera satisfacción en el equipo de trabajo.
- Se potencia su liderazgo técnico.
- La Directora puede iniciar y terminar el plan generando un sentimiento de satisfacción, lo que no ocurría en la aplicación de la propuesta institucional.

### TEMA 3: Liderazgo pedagógico

Las Regiones que abordaron el tema fueron Aysén y Magallanes.

#### Análisis

##### 1. Contenidos abordados

La CdA Magallanes señala que la estrategia finalmente implementada consistió en

*“que los equipos tuvieran la suficiente autonomía para poder desarrollar sus propias experiencias para poder potenciar su autonomía pedagógica y la toma de decisiones” (CdA Magallanes).*

Esta elección, fundamentada en la necesaria autonomía que debe observar todo proceso de profesionalización de las prácticas pedagógicas, estuvo centrada principalmente en el espacio de la reunión de planificación, la cual fue intervenida en los establecimientos de las integrantes.

Resulta interesante contrastar ambas perspectivas respecto al liderazgo, derivadas de la particularidad de los problemas que enfrentaban. La primera de ellas enfocada a la relación que se establece entre la directora y el equipo de trabajo y la segunda, centrada en potenciar la autonomía del equipo de trabajo para mejorar directamente las experiencias de aprendizaje de niños y niñas

Ciertamente, este contraste es sólo esquemático, pues aspectos de ambas perspectivas pueden encontrarse en los reportes de ambas CdA.

Se puede observar que en ambas CdA las estrategias aplicadas tienen un componente informativo del trabajo desarrollado, hacia cada centro educativo, seguido de un proceso sistemático de intervención sobre los equipos de jardín. Respecto a lo primero, ambas CdA comparten el haber introducido *reuniones técnicas* con los equipos de jardines.

*“1. Realizar reunión técnica, donde se informe a los equipos de los jardines infantiles de las comunidades de aprendizaje sus fases y la experiencia realizada” (CdA Aysén)*

*“Para tales efectos, se reunió a los equipos de trabajo de cada jardín y se les explicó el trabajo realizado en las comunidades de manera más formal”. (CdA Magallanes)*

Respecto a lo segundo, se dan variaciones de acuerdo al problema que cada CdA buscaba allanar.

El siguiente es un cuadro resumen de las estrategias implementadas por las CdA.

	CdA Aysén	CdA Magallanes
1	<b>Reunión técnica de capacitación:</b> Para socializar con los equipos de jardines el problema detectado y las estrategias que se implementarían en el establecimiento y con cada uno de los integrantes	<b>Reunión inicial con los equipos de trabajo de cada jardín:</b> Se explicó el trabajo realizado en la CdA de manera formal y se invitó a agentes educativas a planificar en torno al trabajo que ya había realizado el equipo de directoras (planificaciones tipo mapa conceptuales) y a reconstruirlas desde sus posibilidades pedagógicas.
2	<b>Aplicación de entrevista de desempeño:</b> A cada integrante (educadora de sala cuna, agentes educativas, auxiliares de servicio y asistentes administrativas), donde se visualizó las funciones que debían realizar según su cargo y cómo se estaban desempeñando.	<b>Reuniones de planificación:</b> Cada directora se juntó con su equipo y fueron evaluando cómo poder implementar esta estrategia. Búsqueda y lectura de bibliografía.

3	<b>Aplicación y análisis de instrumento “Evaluando mi estilo de liderazgo”<sup>1</sup>:</b> Donde en una conversación individual con cada integrante del equipo, se diagnosticó la necesidad de desarrollo de cada una, con el fin de decidir en conjunto qué estilo de liderazgo utilizar.	<b>Elaboración de módulos de experiencias de aprendizaje:</b> Organización de experiencias de acuerdo a los aprendizajes de los niños y experiencias previas. Reconstruir y elaborar conocimiento desde la práctica.
4	<b>Aplicación POPP:</b> A las agentes educativas de trato directo con los niños, para observar deficiencias en el trabajo en sala y complementar información.	

## 2. Reflexión pedagógica

La CdA de Magallanes destaca aprendizajes técnico pedagógicos y otros actitudinales más genéricos. En el primer caso, señalan haber utilizado instrumentos institucionales en forma óptima y profundizar en temáticas que hacen referencia al currículum institucional. En el segundo ámbito, destacan

*“aprendimos a escuchar la posición de los demás, como líderes técnicos estábamos acostumbradas a liderar los procesos, a ser guía de los demás, en la CdeA aprendimos a escuchar cuando alguien planteaba alguna idea o experiencia, a ser tolerante frente a una posición distinta a la nuestra y aceptarla, ya que el sentido de este aprendizaje es escuchar a nuestros equipos y recoger las experiencias que ellos nos pueden entregar.” (CdA Aysén)*

Ambas CdA reconocen que las estrategias implementadas implican un replanteamiento del liderazgo pedagógico de las directoras con sus equipos de jardín. En el caso de la CdA Aysén, se reconoce que los problemas en el liderazgo de las directoras impactaban en la mala comunicación con el equipo, así como en la desmotivación y desgaste del mismo. Aysén destaca que el cambio de ellas en su liderazgo busca impactar a las tías en dos sentidos: en su compromiso con el trabajo en los jardines y en mejorar sus competencias técnicas. En una lectura transversal y compleja a los procesos en los jardines infantiles, la CdA de Aysén hace visible la relación entre estos cambios en el liderazgo y el fortalecimiento de los aprendizajes de niñas y niños.

La CdA de Magallanes puntualiza con más fuerza que este cambio en el liderazgo de las directoras, tiene estrecha relación con la dimensión técnico pedagógico del trabajo en el equipo jardín, es decir, el cambio del liderazgo de la directora debe pasar por otorgar mayores niveles de decisión y participación al equipo en la generación, implementación y evaluación de las experiencias de aprendizaje.

*“El haber creado módulos de experiencias de aprendizaje (...), generó una respuesta positiva y con sentido para todo el equipo técnico de cada establecimiento; posibilitando su participación activa en la creación de los diferentes módulos llevados a cabo pudiendo además desarrollar la autonomía por parte de ellas.” (CdA Magallanes)*

De todas maneras, en ambas CdA se destaca la necesidad de otorgar autonomía y delegar funciones al equipo técnico del jardín, como acciones de cambio en la forma de llevar a la práctica el liderazgo de las directoras.

*“Al modificar el estilo de liderazgo, se mejora la comunicación del líder con sus participantes, y al posibilitar los espacios y delegar funciones, se potencia el compromiso y colaboración de los integrantes del equipo y desafía a estos a mejorar su desempeño.” (CdA Aysén)*

<sup>1</sup> Perfeccionamiento nacional 2007 “Por una educación de calidad sustentable” Taller 4 Anexo 4°. Tabla de identificación Estilo de liderazgo.

La CdA de Aysén se concentró en reflexionar acerca del personal del programa de Extensión Horaria. Se releva que si bien es poco el tiempo que estas asistentes pasan en el jardín, el rol que desempeñan es extremadamente relevante para niñas y niños

*“son parte del equipo y trabajan directamente con los niños y niñas, pero (...) efectivamente no teníamos ningún tipo de instrumento que nos ayudara a evaluar el desempeño de estos equipos en sus prácticas pedagógicas.” (CdA Aysén)*

Finalmente resolvieron mirar el trabajo del personal a través de una Pauta de cotejo utilizada por la DEP en la asesoría técnica del año 2007.

La CdA Magallanes en tanto centró su reflexión en cinco puntos:

1. La profesionalización docente y la importancia del estudio y perfeccionamiento de las educadoras directoras.
2. La autonomía técnico pedagógica de directoras y agentes educativas, como clave para un trabajo educativo atractivo y pertinente.
3. Asociado a lo anterior, la CdA reflexionó sobre el reencantamiento y motivación generada en las agentes educativas por planificar uno de los períodos de la jornada diaria.
4. La diversidad de temáticas que son pertinentes de trabajar en la región
5. La reflexión, creatividad y sentido crítico al interior de los equipos de jardines, suscitada a propósito de la necesidad de planificar este período de la jornada.

La CdA Magallanes sólo destaca tres elementos facilitadores del trabajo. En primer lugar, el nivel de fortalecimiento alcanzado por directoras y jardines en la planificación del trabajo del jardín. En segundo lugar, destacan la capacidad reflexiva de los equipos de cada jardín y, finalmente, el apoyo recibido por la JDE de la región.

La CdA de Aysén destaca como obstáculos la dificultad para reunirse y como facilitadores, la disposición y flexibilidad del grupo para llevar adelante las estrategias propuestas.

### **3. Principales logros alcanzados**

Los principales logros o aprendizajes que expone la CdA Aysén son el desarrollo de sus aptitudes de liderazgo, *“se han mejorado los comportamientos que utilizamos con nuestros colaboradores y nos hemos apropiado de los diferentes estilos de liderazgo, lo que significa utilizarlos con naturalidad” (CdA Aysén)*; mejoramiento de las formas de identificar conflictos *“buscar formas de accionar y las soluciones”*; mejoramiento de la disposición del líder técnico para delegar funciones y mejoramiento de las relaciones interpersonales al interior de los equipos.

Los principales logros o aprendizajes que expone la CdA Magallanes con relación a la problemática son el aumento de la motivación de las agentes educativas, el reencantamiento con el periodo Experiencia Central, y la satisfacción personal de ellas como directoras al notar la efectividad del cambio en la comunidad educativa. De un modo transversal, esta CdA consigna como logros aprendizajes significativos para los niños y niñas *“con experiencias surgidas por el interés de ellos, la necesidad por conocer sobre su región o costumbres de su entorno más cercano”*, mejoramiento en los indicadores de la PEF, mayor interés de los niños en las experiencias (disminuye el desorden) y mayor interés de las familias por participar del proceso educativo.

Como se puede observar, los logros que cada CdA expone se derivan de la particularidad de sus perspectivas frente al liderazgo, en el contexto de los problemas que enfrentaban: unos, más asociados

a mejoramientos en la relación con los equipos de jardín y otros, más cercanos a la autonomía de estos para ofrecer experiencias más pertinentes y consistentes a niños y niñas.

De igual modo, ambas CdA difieren al momento de identificar los aprendizajes profesionales que fueron fruto de su trabajo en la etapa final. Mientras la CdA Aysén refiere una clara mejoría en su capacidad autocrítica respecto a su liderazgo técnico y cómo ello impactó en su capacidad para establecer metas con sus equipos, la CdA Magallanes rescata las características mismas del proceso reflexivo que introduce el trabajo de comunidad, las cuales fortalecen la práctica pedagógica a través de la autonomía que promueven en los equipos y en la pertinencia que le dan al curriculum.

*“(...) reconocer nuestras debilidades como líderes técnicos (...) preocuparnos por el bienestar de ellos no solo como equipo, sino también como personas individuales, establecer en conjunto con ellos metas y desafíos de bien común que favorezcan a las personas y a sus prácticas pedagógicas” (CdA Aysén).*

*“reflexionar e investigar, puesto que son procesos que llevan mayor tiempo y dedicación, a diferencia de cómo por lo general, asumimos la manera de resolver los problemas de una manera más práctica que conlleve problema- solución (...) Con todas estas valoraciones se reafirma el liderazgo de la Directora, la autonomía de los equipos de los jardines infantiles para no marcarse tan institucionalmente y manejarse sólo bajo parámetros dictados por el departamento educativo de casa central, sino ser ellos mismos reconstructores de sus prácticas” (CdA Magallanes).*

#### TEMA 4: Sentido y reflexión sobre la práctica pedagógica

Las Regiones que abordaron el tema fueron Tarapacá, Coquimbo, Maule, Araucanía y Valparaíso.

##### Análisis

##### 1. Contenidos abordados

En estas regiones es posible encontrar una descripción detallada del proceso de construcción de sus problemas, reconociéndose en cada una momentos consecutivos en que las temáticas de discusión van cambiando, a veces radicalmente, en cuanto a elementos del currículum institucional y diagnósticos recogidos desde la práctica pedagógica del conjunto de jardines. En estas CdA destaca la capacidad de indagar profundamente en sus problemáticas, en base a un conocimiento avanzado del currículum institucional, así como del estado de la implementación del mismo en sus establecimientos.

Por ejemplo, algunas de ellas inician este proceso de construcción a través de discusiones abiertas respecto a elementos concretos de la realidad de sus jardines, en las cuales se elaboraron amplios diagnósticos sobre diversos temas.

*“(…) varios temas fueron motivo de análisis. Destacamos los referidos a los materiales, coeficientes técnicos, infraestructura, momentos de la jornada, pasividad del currículum en segundo ciclo”. (CdA – Araucanía).*

*“(…) realizamos un listado sobre aquellos elementos de nuestra práctica e implementación del currículum que estaban más fortalecidos y por fortalecer en nuestros jardines infantiles. Desde ahí diagnosticamos algunos elementos como PEF, el periodo JALC, el núcleo de RLM, Libro de la casa a la escuela, Intencionalidad Pedagógica, Articulación 1° y 2° ciclo, período Cuerpo y Movimiento”. (CdA – Valparaíso)*

A continuación, es posible encontrar un momento de selección de sólo uno de todos los temas listados (coincidentalmente, los últimos en mencionarse en cada caso), para dar paso al desarrollo de una reflexión profunda que permite desarrollarlos desde variados puntos de vista. En este momento, previo a la formulación de los problemas de cada CdA, es donde cada grupo señala los pasos seguidos en la discusión para llegar a plantear el problema y registrarlo. Conviene mencionar con cierto detalle esta trayectoria, por tanto son el fundamento sobre el cual descansa el problema que cada CdA elaboró finalmente.

En el caso de CdA Araucanía, primó en este punto el argumento referido a la pasividad del currículum institucional en el segundo ciclo, aspecto que como interrogante movilizó al grupo a indagar en el mismo, para así llegar a conclusiones más consolidadas.

*“A la luz de estas reflexiones, cuestionamientos y planteamientos surgió la necesidad de consultar nuestro currículum educativo para poder definir desde el ‘deber ser’. Es en este contexto donde la comunidad comienza a cuestionarse la existencia o no del currículum institucional (...) a juicio de esta comunidad Fundación Integra cuenta con un programa educativo mas que un currículum y si bien el programa se adscribe y desprende de las B CEP, resulta necesario contar con un documento institucional en donde se expliciten claramente los fundamentos y orientaciones que dan la base y marco pedagógico, desde las necesidades institucionales y que lógicamente contenga a ambos ciclos”. (CdA Araucanía)*

A partir de esta reflexión, la CdA Araucanía da un giro hacia revisar el concepto de calidad en educación, quedando como contexto el tema de la pasividad del currículum institucional en segundo ciclo. Nuevamente, esta otra arista del tema las lleva a indagar en bibliografía específica, para establecer juicios más consistentes.

*“Nuestra reflexión se encamina hacia la interrogante... ¿cómo es posible mejorar la calidad?... si no se ha definido que es calidad para Fundación Integra. (...) Por lo anterior, en la delimitación del problema, recurrimos como eje orientador al Marco para la Buena Enseñanza y al Marco para la Buena Dirección”.*  
(CdA Araucanía)

Resulta interesante observar cómo la reflexión crítica de esta CdA respecto al currículum institucional logra objetivarse en uno de los elementos instrumentales de su implementación –PEF-, definiendo el problema de un modo delimitado y posible de ser intervenido por la CdA, sin perder de vista una discusión de fondo al respecto y que se relaciona con el aspecto seleccionado inicialmente para ser problematizado.

En el caso de CdA Valparaíso, de las ideas iniciales se escoge problematizar la articulación del 1° y 2° ciclo, focalizando la discusión “en el nivel Medio Mayor por escasos avances en la PEF y responder a las necesidades de aprendizaje y desarrollo de los niños y niñas”. Inmediatamente, esta discusión es relativizada al plantearse si éste no es más bien un problema de articulación, que de implementación del Medio Mayor. Entonces, el foco se traslada a analizar los factores curriculares que favorecen esta desarticulación entre ciclos (planificación, ambiente, organización), llevando a la CdA a realizar una extensa revisión bibliográfica e indagar la voz de las agentes educativas.

En el caso de las CdA de Tarapacá, Coquimbo y Maule, éstas coinciden en un diagnóstico central respecto a que la reflexión realizada por los equipos es una reflexión poco profunda y permanente sobre la práctica pedagógica, realizándose una mirada crítica de algunas estrategias institucionales existentes para los momentos de la transferencia curricular, como de los elementos propios que componen el currículum, aspectos que impactan en la calidad de los aprendizajes alcanzados por los niños y las niñas. Existe una gran dificultad en el proceso de reflexión de la práctica pedagógica, que deja de manifiesto la falta de apropiación curricular alcanzada por los equipos de los jardines infantiles.

Un obstaculizador recurrente es la multiplicidad de funciones que debe asumir la Directora de jardín, que afecta directamente en la eficiencia y calidad de su labor educativa y que dificultan el proceso de apropiación del currículum por parte de los equipos de los jardines infantiles y salas cuna.

Otro de los aspectos señalados son los bajos resultados obtenidos en la aplicación de la POPP (Pauta de Observación de las Prácticas Pedagógicas), señalando que estos fueron más bajos que en años anteriores.

Las tres CdA se centran en mejorar el fortalecimiento y apropiación curricular, recreando diversas estrategias, planteadas para dichos propósitos por la Institución.

Para sustentar el planteamiento del problema la CdA Coquimbo profundiza e indaga su información, a través de la observación directa a los talleres de planificación, y entrevistas al equipo de educadoras de los jardines infantiles participantes de la CdA, obteniendo la siguiente información: en el momento que se desarrolla el taller de planificación el equipo de agentes educativas se presentan sin los insumos necesarios para enriquecer esta instancia, PEF, planillas de tendencia grupal, planificaciones anteriores. El momento en que el equipo reflexiona, para anticipar los factores curriculares de la planificación, el líder técnico (educadora de párvulos) y las agentes educativas centran su atención preferentemente en los materiales, la participación de la familia, conducta de los niños y niñas, el tiempo y no consideran aspectos relevantes referidos al “cómo y qué deben aprender los niños y las niñas”.

Los resultados de la observación también les permitió concluir que las Educadoras deben señalar los aprendizajes a abordar, percibiendo e interpretando que las agentes educativas no entienden o no comprenden la interpretación del aprendizaje esperado, y como una alternativa para aclarar las dudas, dictan las experiencias que realizarán los niños y las niñas, permitiendo con esto completar los formatos en el tiempo designado para la instancia, calmando la ansiedad de las agentes educativas que les genera el no terminar con la “tarea” propuesta.

Es interesante mencionar que la CdA “El Diamante de Elqui”, logra precisar un cambio de mirada y sentido que se produce en el análisis de los factores que originan el problema, centrando la responsabilidad en lo que sucede en la práctica pedagógica a la Educadora de párvulos y no sólo el cuestionamiento que se origina al observar la calidad de los aprendizajes de los niños y las niñas.

La CdA de Coquimbo, en el planteamiento de su problema hace una contextualización teórica en torno a la planificación educativa, revisando las BCEP, las orientaciones pedagógicas de primer y segundo ciclo y a autores como Sisk o Goodstein. Finalmente, relacionan las orientaciones institucionales para los talleres de planificación con las características deseables del líder técnico que conduce los talleres: *“siendo mediador de este proceso, motivando al diálogo, la reflexión y la participación activa de cada agente educativa” (CdA Coquimbo)*

Las CdA de Coquimbo y Maule reconocen un cambio hacia una mirada más objetiva, global, respecto de la participación en sala y la Capacitación en la acción, agregando *“hemos favorecido los procesos de reflexión con sentido e intencionalidad”*.

En particular, la CdA Maule constata la falta de intencionalidad pedagógica de parte de los equipos con relación a los periodos permanentes propuestos en el currículum, que influyen en la calidad de las prácticas. También se pudo constatar cómo el protagonismo de los niños y niñas se ve disminuido observándose muy poca participación en las diversas experiencias propuestas durante la jornada.

Para profundizar en el planteamiento del problema la CdA Maule realizó un análisis con todas las participantes, a través de entrevistas informales a otras Directoras de jardines infantiles y a Supervisoras Técnicas, focalizando la mirada en los siguientes aspectos: el ambiente educativo y la mediación y el rol protagónico en los periodos permanentes que se proponen para organizar la jornada diaria. Se obtuvo información que da a conocer que los espacios educativos presentan en general una buena implementación, aunque existe debilidad en los periodos de higiene con la falta de algunos materiales para el desarrollo de la actividad. El ambiente afectivo generado por las agentes educativas es positivo. En estos periodos la mediación se ve con poca interacción entre el adulto y los niños y niñas, observándose escasos momentos de diálogo, utilizando un escaso vocabulario. El protagonismo del niño y la niña se torna limitado y se concentra en acciones aisladas y mecánicas.

Finalmente, respecto a las problemáticas que cada comunidad abordó, la CdA Araucanía recoge sintéticamente a través de conceptos claves la mayoría de sus discusiones, al establecer el siguiente problema:

*“Al momento de evaluar a los lactantes y párvulos que asisten a la sala cuna y medio menor, son medidos utilizando la PEF, instrumento de evaluación institucional que incluye aprendizajes esperados del primer ciclo que no son trabajados explícitamente en el programa educativo”.* (CdA Araucanía)

El resto de las regiones abordaron los siguientes problemas:

*“¿Cómo podemos fortalecer el sentido el sentido de las practicas pedagógicas en el segundo ciclo, en los equipos de trabajo”? (CdA Tarapacá)*

*“¿Los talleres de planificación educativa, son verdaderamente un espacio aprovechado por el líder técnico, para generar en las agentes educativas aprendizajes significativos que promuevan el dialogo y la reflexión”? (CdA Coquimbo)*

*“Dificultad de las agentes educativas para dar sentido a las practicas permanentes”. (CdA del Maule)*

En la tabla siguiente se exponen las estrategias implementadas por cada CdA para abordar estos problemas.

	CdA Araucanía	CdA Valparaíso	CdA Tarapacá	CdA Coquimbo	CdA Del Maule
1	<p>No fue posible llegar a la etapa de implementación, sin embargo, se diseñaron las siguientes estrategias:</p> <p>Se trabajó exploratoriamente en ubicar los aprendizajes esperados, evaluados por la PEF, y que coincidieran con la intencionalidad pedagógica de los momentos enunciados en el organizador semanal del primer ciclo.</p>	<p>Articular la continuidad de aprendizajes adquiridos por los niños y niñas del nivel medio menor, entre las agentes educativas de 1° y 2° ciclo, con la finalidad de construir un diagnóstico de grupo (5 acciones asociadas).</p>	<p>Cambio de los periodos de la jornada educativa de la mañana, en el siguiente orden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia Central</li> <li>- Jugando Aprendo</li> <li>- Cuerpo y Movimiento</li> </ul>	<p>Observación en terreno a dos establecimientos con las siguientes modalidades: jardín con Nivel Heterogéneo y jardín infantil con Sala Cuna .</p> <p>Se aplica la pauta Principios de la Transferencia del Currículum, reunión de planificación (Cuaderno pedagógico N°8)</p> <p>Realización de un FODA a los 8 establecimientos que componen la comunidad sobre la reunión de planificación (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</p>	<p>Capacitación técnica</p> <p>Se realiza la elaboración de un taller de reflexión desarrollando el tema “El concepto de niño y niña del siglo XXI”</p> <p>El tema surge de la reflexión de los orígenes de la falta de sentido en las practicas de los periodos permanentes. Se considera que se trabaja con el concepto de párvulo tradicional, adultista y sobreprotector que está internalizado en las agentes educativas.</p>
2	<p>Se organizaron algunos momentos del tugar – tugar con aprendizajes esperados.</p>	<p>Favorecer la comprensión de los aprendizajes esperados desde la Conducción Técnica de la Directora (4 acciones asociadas).</p>	<p>Reflexión semanal con las agentes educativas sobre la practica pedagógica</p>	<p>Guía para el taller de planificación</p> <p>a. Objetivos:</p> <p>b. Pasos o acciones a seguir:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexión del adulto con relación a lo observado durante la permanencia en sala, retomando compromisos anteriores y presentando aspectos claves que se considerarán</li> </ol>	<p>Planificación Educativa:</p> <p>En esta instancia de transferencia se abordaron las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación y elaboración de un instrumento diagnóstico que permitió definir las dificultades de estos periodos y la forma como abordarlos para su posterior evaluación.</li> <li>2. La segunda acción corresponde a la temática “concepto de niño del siglo</li> </ol>

				<p>durante el taller.</p> <p>2. Selección de aprendizajes de acuerdo a la tendencia grupal, dando énfasis a lo medular y complementario del aprendizaje.</p> <p>3. Selección y creación de las experiencias para el segundo nivel de planificación.</p> <p>4. Síntesis y compromisos del taller.</p>	XXI", que se integra en el día de planificación.
3		Generar instancias de reflexión educativa en el período JALC, lenguaje verbal (2 acciones asociadas).	Capacitación en la acción que realiza la Educadora en la Experiencia Central una vez a la semana.	Elaboración de una encuesta acerca del taller de planificación, para ser aplicada a todas las A.E del 2º Ciclo de los jardines infantiles que componen la comunidad.	<p>Capacitación en la acción</p> <p>a. Incorporación de la temática (periodos permanentes) en el plan de modelaje, priorizando la intervención en algunos niveles 1º y 2º ciclo.</p> <p>b. Realización de un diagnostico de las prácticas a través de la aplicación de la POPP, que se complementa con la pauta de observación de los periodos permanentes.</p> <p>c. La información es retroalimentada con el equipo a través de una pauta de registro "Evaluación de Capacitación", que permite diversificar la intervención. en sala de la educadora, realizando acompañamiento y seguimiento.</p>

## 2. Reflexión pedagógica

Maule reconoce el fortalecimiento y unidad del grupo de trabajo, que se reflejó además en los distintos equipos en cada jardín infantil. Además, valora el ánimo de colaboración: el aporte de los conocimientos y saberes de cada una para el enriquecimiento común. Finalmente, reconocen la experiencia de comunidad como un aporte al mejoramiento del quehacer diario: *“sistematizar, investigar, buscar apoyo en textos, e integrar al equipo de los jardines en esta experiencia”*, además de reconocer la evaluación, no como una amenaza, sino como parte del mejoramiento de las prácticas. Agregan:

*“...nuestro sentir es que crecimos como profesionales, actualizamos conocimientos, aprendimos a trabajar en grupo respetando la diversidad de opiniones de las integrantes, aprendimos a ser tolerantes con los diferentes caracteres, a dar opiniones sabiendo que íbamos a ser acogidas, escuchadas, colaborando en la búsqueda de estrategias que ayudaran a mejorar nuestra gestión, segurizadas como líderes técnicos y de esta manera también nuestro conocimiento se ampliaba a nuestros equipos de los jardines quienes nos vislumbraban más seguras y empoderadas con nuestra labor pedagógica por tanto otorgándole un mayor sentido y articulación a las estrategias de transferencia, en conjunto con los énfasis que teníamos dentro de cada establecimiento, además una ganancia rescatable dentro de la Comunidad de Aprendizaje así como los equipos, es la incorporación de la conversación reflexiva en torno a la labor pedagógica...”*(CdA Maule)

Araucanía, reconoce 4 aspectos:

1. *“Es importante y necesaria la reflexión personal, respecto de las prácticas y del quehacer pedagógico en su totalidad”*.
2. *“El espacio otorgado por el trabajo de comunidad, ha contribuido a generar una sensación de pertenencia, de compañerismo y cercanía entre las profesionales que participan”*.
3. *“Como profesionales, queda el desafío respecto de la eventual implementación de la propuesta”*.
4. *“La instancia de trabajo en la comunidad, propició y facilitó un diálogo de carácter más profundo, diferente al que se desarrolla en el día a día en el establecimiento. El diálogo se dio entre pares, con respeto y en términos pedagógicos desafiantes que promovían la investigación, señalando fuentes válidas (bibliografía, consulta a expertos y otros) como sustento de los argumentos que se discutían y analizaban”* (CdA Araucanía)

Maule reconoce como aprendizajes el desarrollo de proceso de seguimiento y sistematización de las estrategias implementadas, el logro de mayores niveles de objetivación en la aplicación de la POPP y que, como líderes pedagógicas, las directoras han favorecido mayores niveles de reflexión.

Araucanía consigna como aprendizaje el reconocer la importancia de la reflexión profesional que, respecto al quehacer pedagógico de los jardines, facilitó un diálogo profundo, distinto al diálogo cotidiano en los jardines: hubo respeto, se promovió la investigación y la fundamentación rigurosa de lo que se discutía y analizaba; el trabajo en comunidad ha contribuido a generar una sensación de pertenencia y compañerismo entre las profesionales. Sienten además que al no haber realizado a cabalidad la implementación el año 2007 esto se plantea como un desafío.

La CdA de Coquimbo dio espacio a cada directora para reconocer aprendizajes y lo que significó la experiencia CdA. De manera común, sin embargo, todas destacan la oportunidad que tuvieron como directoras de mirar de manera crítica la práctica pedagógica en sus jardines; el reconocimiento e importancia de incorporar a las agentes educativas en la reflexión de los problemas y estrategias que se proponen a nivel de jardín infantil; la posibilidad que tuvieron de

revisar el propio desempeño como líder pedagógico de los establecimientos y su responsabilidad en la calidad de los procesos educativos. Se valora la CdA como una instancia para compartir, que posibilita la 'catarsis', contención y apoyo frente a las situaciones del trabajo diario en los jardines; se señala que emergieron potencialidades personales y profesionales no reconocidas, además de fortalecerse habilidades y características ya presentes en las directoras. En general se reconoce que

*"el ser integrante de la Comunidad de Aprendizaje significó un gran crecimiento profesional y personal ya que durante las sesiones que se fueron desarrollando, cada una de nosotras tenía la oportunidad de opinar, debatir, compartir experiencias y conocimientos, (...)"* (CdA Coquimbo)

Finalmente, todas las directoras agradecen a la institución la oportunidad de ser parte de esta línea de trabajo.

En otro sentido, la CdA de Coquimbo valora también la comunidad como un espacio afectivo relevante que permitió compartir ansiedades, dudas, alegrías y dificultades entre las directoras. Finalmente, reconocen sentirse *"orgullosas de estar construyendo en nuestra institución..."*

En relación a la comunicación entre directoras la CdA Llitulúm agrega

*"la comunicación entre líderes en un espacio de encuentro formal, es enriquecedor y significativo profesionalmente, con debates y discusiones técnicas, escasamente practicadas en el Jardín (...) Hemos avanzado en respetar más las opiniones de otros (...) a dar opinión reconociendo que no es la única pero que es importante para nuestro trabajo".* (CdA Valparaíso)

La CdA de Tarapacá señala que a través del trabajo colectivo

*"nos dimos libertades que antes no nos habíamos dado para innovar y modificar los recursos pedagógicos, la realización de la experiencia de acuerdo a la pertinencia de nuestros jardines, los aprendizajes previos de los niños y de las agentes educativas"* (CdA Tarapacá)

En este mismo plano profesional se entendió que la estrategia de comunidades da cuenta de un grupo de personas que están aprendiendo y fortaleciéndose juntas en torno a un problema común, que *"permite socializar ideas y experiencias individuales compartiendo actividades y alcanzando una meta en común de conocimientos e ideas entendidas y compartidas por todas en sus distintas realidades"* (CdA Tarapacá). Se señala que esta línea de trabajo es una estrategia de formación y capacitación profesional permanente y efectiva, que facilita la creatividad, un aprendizaje entretenido, el autocuidado del grupo y que permite valorar el trabajo en equipo.

La Comunidad de Aprendizaje Llitulúm de la región de Valparaíso consigna que ser parte de este trabajo ha significado tener una visión más integral y global de los factores que contribuyen o dificultan el desarrollo del trabajo en sala con niños y niñas, en su caso específico, del nivel Medio mayor. Se observa que ellos no sólo tienen que ver con la agente educativa y/o sus prácticas pedagógicas, sino más bien con la totalidad de los factores curriculares y de cómo se planifica el período de familiarización de niñas y niños.

Se reconoce también que se ha favorecido procesos de reflexión con sentido e intencionalidad. Destacan también el aporte que ha significado avanzar en la investigación acción que permite

*"reconocer un problema y no inmediatamente sugerir e implementar estrategias de mejoramiento, sino que observar, reconocer causas y efectos de éste para luego sugerir estrategias de mejoramiento"*

*y/o cambios y es aquí donde el trabajo en Comunidad ha permitido enriquecer la observación desde las distintas miradas y proyecciones.” (CdA Valparaíso)*

Las directoras de comunidad además señalan haber fortalecido su valoración hacia las compañeras, con quienes han construido juntas *“hemos crecido y apostado por cambios que mejorarán las prácticas de nuestros jardines infantiles.”* Se señala también como aprendizajes más específicos el aprender a respetar más las opiniones de los demás; a esperar el aporte de otras y entregar los propios aportes; a reconocer que la propia opinión no es la única. Finalmente, las directoras de Llitulún señalan sentirse orgullosas de estar aportando y construyendo en Fundación Integra y que cada vez que les ha tocado exponer su trabajo han sentido la confianza que son un equipo de trabajo con claridad y capacidad de hacer bien las tareas que les corresponden.

*Tarapacá* plantea que las estrategias fueron la manera que la CdA encontró para fortalecer el sentido de las prácticas pedagógicas, dado que el diagnóstico realizado por las directoras muestra que las experiencias se realizaban de manera mecánica perdiéndose el sentido de éstas.

*Maule*, plantea que el problema definido y las estrategias implementadas se relacionan de la siguiente manera: la *Capacitación técnica* les permitió abordar el concepto de infancia desde el punto de vista teórico; la *Planificación educativa* les permitió autoevaluarse en torno a este período y la *Capacitación en la acción* les permitió incorporar este tema en el plan de modelaje de cada jardín y mostrar la forma de llevar a la práctica estos conceptos en los períodos permanentes.

*Tarapacá* plantea que un contenido relevante para la reflexión de la comunidad fue la periodicidad con relación a la aplicación de las estrategias. También valoran el registro de los comentarios e impresiones por parte de las agentes educativas con relación a la importancia de sentirse acompañadas en la práctica pedagógica y el poder analizar lo que se realiza en el aula: el rol mediador, el protagonismo del niño, el uso del espacio, el enfrentamiento de situaciones desafiantes con los niños y la preparación para el desarrollo de la experiencia educativa. También plantean la reflexión sobre el tiempo disponible como directoras para analizar junto al equipo temas del quehacer diario como trabajo en equipo, autocuidado, capacitación, información y supervisión. Finalmente, reconocen y valoran la comunidad como un medio de aprendizaje, donde *“un grupo de personas están aprendiendo y fortaleciéndose juntas en torno a un común denominador”*.

*Coquimbo*, explica que al ahondar en el cuaderno pedagógico N° 8 *“La reunión de Planificación Educativa es un espacio para la transferencia del currículum”*, sintieron la necesidad de observar la práctica de los talleres de planificación en los jardines que lideran, para lo cual utilizaron la Pauta de Observación *“Principios de la Transferencia del Currículum, reunión de planificación educativa”*, donde se observaron los siguientes aspectos:

- La *reflexión* del adulto se centra en diversos aspectos, por ejemplo la articulación, los aprendizajes de niños y niñas, ambiente educativo, niños con problemas conductuales, matrícula v/s asistencia, participación de la familia. Se da mucho énfasis a cómo las agentes educativas comprendían estos aprendizajes.
- La *articulación*, no se releva como se debiera, sólo algunos elementos incipientes, que no consideran los compromisos y seguimientos dentro del taller.

- La *conducción técnica*, donde se observa preocupación del líder técnico por enfatizar los aprendizajes esperados.

En tanto *Maule*, destaca:

*“la necesidad de sistematizar la información; la importancia de los ambientes educativos para favorecer la autonomía y formación valórica; la planificación como instancia de reflexión de los períodos según su intencionalidad; la retroalimentación de la capacitación técnica de acuerdo a los cambios al interior de lo equipos de trabajo, avances en la calidad y tipo de aprendizajes adquiridos por las AE y los niños; retroalimentación de las AE a través de distintos recursos (encuestas, fotos, observaciones directas, reuniones con los equipos, aplicación de pautas y entrevistas).” (CdA Maule)*

## **2.1. Facilitadores**

*Maule* reconoce como *facilitadores* del proceso de trabajo: la reflexión entre pares; la creación y respeto de “normas de oro” de la comunidad; apoyo oportuno y eficiente de secretaria del Departamento de Educación para la operatividad de las sesiones; autonomía dada por la oficina regional para el desarrollo de cada sesión; el compromiso adquirido por cada una de las integrantes de la comunidad con relación a la recopilación de información (bibliografía) y “*el apoyo del departamento educativo de la región*”.

La CdA del *Maule* destaca también

*“compromiso y responsabilidad por parte de las integrantes del proceso... reconocer el esfuerzo y compromiso de quienes conformamos actualmente esta comunidad, que a pesar de las dificultades logramos superar este desafío” (CdA Maule)*

*Araucanía*, destaca como *facilitadores*: a) asumir en forma espontánea y colaborativa los roles y funciones propios de la comunidad; b) privilegiar el trabajo colaborativo, más que el trabajo individual; c) contar con las facilidades para asistir a reuniones; d) contar con el apoyo y la confianza de la Jefa del Departamento de Educación frente a sus propuestas y necesidades; e) Contar con recursos monetarios para el desarrollo normal de las actividades de la comunidad; f) el que las dos personas que se retiraron de la comunidad lo hicieron en un momento que no afectó el desarrollo de la comunidad (al principio y al final); g) las características profesionales, laborales y personales de las integrantes de la comunidad, y; h) la comunicación con el tutor, planteada desde la horizontalidad, los aportes o sugerencias frente a instancias clave del proceso.

*Tarapacá* plantea que fueron respetadas por el equipo regional, tanto con relación a que no se sintieron invadidas, ni menos restringidas frente a la posibilidad de reunirse. Destacan también la buena disposición de la tutora Carmen Gloria Cortés (UAHC) para mediar el trabajo de la comunidad vía fax, teléfono y correos. También esta CdA reconoce como *facilitador* la capacidad que tuvieron para desarrollar una coordinación de la logística (lugar cómodo y agradable). Además, manifiestan la capacidad de las participantes para “*aceptar críticas, ser autocríticas, respetar opiniones disidentes, aprender a escuchar, vencer temores y debilidades*” (CdA *Tarapacá*). Esta CdA también relevará como *facilitador* los recursos destinados para movilización, café y galletas.

*Coquimbo* plantea

*“un factor que facilitó nuestra tarea fue nuestro rito de inicio de cada sesión, que consistía en hacer nuestras descargas personales y compartir nuestras penas, alegrías de la semana, para darnos apoyo y contención” (CdA Coquimbo)*

Además plantean

*“quisiéramos destacar el aprendizaje y crecimiento personal que cada uno debió realizar para que se diera un clima de respeto, tolerancia, confianza y compromiso que facilitó superar las diferencias para concluir el trabajo entre ocho personas con visiones, opiniones y experiencias diversas” (CdA Coquimbo).*

Valparaíso plantea que hay

*“ciertas habilidades o actitudes que no debieran faltar y que favorecieron nuestro trabajo en comunidad: conocimiento técnico, responsabilidad, honestidad, capacidad reflexiva, autocrítica, respeto, buena comunicación, flexibilidad, apertura al cambio, confianza en el otro” (CdA Valparaíso)*

Finalmente, respecto a las agentes educativas *Tarapacá* y *Maule* destacan la buena disposición de las agentes educativas, en la implementación de las estrategias.

## **2.2. Dificultades**

*Maule* reconoce como *obstaculizadores* la dificultad para socializar con los supervisores los contenidos referentes a la CdA, priorizando en las visitas de éstos otros temas emergentes del jardín infantil; la dificultad para la implementación permanente y sistemática de las estrategias por capacitaciones regionales (PLAEP, SACL, ACHS); la disminución paulatina de las integrantes de la comunidad y el cambio de establecimiento de una participante, lo que interrumpió el proceso de implementación de estrategias.

*Tarapacá* reconoce que dificultó “el trabajo reflexivo de la comunidad, reuniones, accidentes de los niños y niñas”, además de la demanda que cada directora tiene como educadora en los niveles a su cargo. *Coquimbo* planteó como obstaculizador el “no contar con un espacio físico permanente, que tuviera los insumos suficientes, como por ejemplo computador, Internet, data, que nos permitiera optimizar los tiempos” (CdA *Coquimbo*) y en un tono similar *Maule* al señalar “No contar con un lugar permanente para la realización de las sesiones” (CdA *Maule*). En esta misma dimensión de soportes al trabajo de la CdA, *Maule* señaló que

*“es necesario contar durante el proceso de la comunidad con mayor apoyo tecnológico proporcionado desde la institución, dada la necesidad de sistematizar, almacenar los registros e informaciones” (CdA Maule).*

*Coquimbo* reconoció como una dificultad

*“no contar con el seguimiento, asesoría presencial y compartir experiencias con otras comunidades de aprendizaje, ya que esto nos podría haber potenciado el abordar temáticas con mayor claridad” (CdA Coquimbo).*

*Coquimbo* además manifestó que el apoyo tutorial, la retroalimentación de parte de la tutora fue poco oportuna, lo que retrasó el desarrollo de su trabajo. Respecto de la propia CdA manifestó:

*“Debido a las orientaciones dadas en el seminarios inicial con relación a mantener la autonomía y reserva del trabajo, nosotras mantuvimos una actitud de hermetismo frente a la Jefa de Programa, equipo de supervisoras y directoras, lo cual nos llevó a sentirnos solas en este proceso” (CdA Coquimbo).*

Del mismo modo, la CdA de *Coquimbo* manifestó como un obstaculizador

*“contar con poco tiempo para el desarrollo de las sesiones de la comunidad, ya que al ser dos tardes en el mes, el tiempo no era suficiente y la presión por cumplir con los horarios entorpecía el trabajo y era una carga adicional de stress” (CdA Coquimbo)*

Valparaíso en el mismo sentido señaló que *“el medio día era insuficiente para realizar el trabajo en su totalidad, varias veces nos quedamos después de la hora de término... sugerimos un día completo cada 20 días” (CdA Valparaíso).*

### **3. Principales logros alcanzados**

Las descripciones realizadas por las CdA, con relación a los logros alcanzados a través de la implementación de las diversas estrategias, están asociadas a *las agentes educativas, los niños y las niñas y aprendizajes profesionales.*

Con relación a las *agentes educativas* algunas CdA señalan que a estos actores les hizo sentido la capacitación técnica debido a la articulación de los contenidos. En Maule, por ejemplo, se comenta que uno de los aportes importantes fue incorporar en la reflexión la temática de las características del niño de hoy, tomándolo como base para saber cómo adaptar las prácticas a este nuevo niño o niña:

*“nos dimos cuenta que los niños y niñas son distintos a los de antes y que es muy importante como les enseñamos ahora, de otra forma, distinta como nos enseñaron a nosotros” (CdA Maule)*

Araucanía señala que el equipo técnico ha ido adquiriendo conciencia de la importancia y mayor claridad respecto de los periodos permanentes y del rol que debe tener la agente educativa en el fortalecimiento de la autonomía:

*“Se han ido mejorando día a día ya que nos hemos dado cuenta que los periodos permanentes son la base para un buen desarrollo en los niños y las niñas y para realizar nuestras experiencias pedagógicas.”(CdA Araucanía)*

Valparaíso señala que existe una mayor preocupación de las agentes en preparar los ambientes y que estos tengan las condiciones necesarias de acuerdo a las características de los niños y niñas, que se han percibido avances en la intencionalidad por establecer normas y límites en forma propositiva, se han incrementado los momentos de diálogo tía-niño, niño-niña, se ha dado un aumento en la incorporación de vocabulario; y adquiere cada vez mayor sentido para ellas el incorporar a las familias al trabajo pedagógico.

La CdA de Coquimbo comenta que hay mayor reflexión en la instancia de reunión de planificación acompañada de retroalimentación y revisión de las estrategias implementadas por las agentes; se observa mayor participación en las reflexiones grupales; análisis más profundo de las prácticas pedagógicas

Tarapacá destaca en las agentes educativas el permitir recrear el currículum, las experiencias de aprendizaje, la posibilidad de innovar y modificar los recursos pedagógicos. Con esta recreación de las experiencias de aprendizajes el personal técnico se sintió con mayor libertad y validada en su rol, incorporando sus opiniones en las modificaciones realizadas a las experiencias educativas.+

Coquimbo manifiesta que las agentes educativas valoraron el sentirse acompañadas en su práctica por la Educadora y que:

*“La elaboración de una guía para el taller de planificación les permitió anticiparse al taller, considerando la unificación de criterios y temáticas a abordar, para tener una descripción de las tareas, especificado la reflexión del adulto en relación a los factores curriculares” (CdA Coquimbo)*

También sobre las reuniones de planificación la CdA Maule señaló que el trabajo reflexivo sostenido por el equipo en los talleres de planificación permitió tener claridad sobre lo que los niños y niñas debían aprender, lo cual se fue reflejando en las salas y en las experiencias que se desarrollaron.

Finalmente la CdA de Valparaíso destacó el énfasis en las reflexiones de las agentes educativas en torno a aspectos específicos de la mediación en los niveles Medio menor y Medio mayor, su articulación con el análisis curricular que se desarrolló en la reunión de planificación educativa y la introducción de determinadas intervenciones en el trabajo de aula y con las familias.

Con relación a los logros *para los niños y las niñas* las comunidades señalaron que a través de las diversas estrategias implementadas, se pudo observar niños y niñas más autónomas, demostrando mayor protagonismo, por ejemplo en el reconocimiento de sus pertenencias.

Se observó gradualmente en los niños y niñas la importancia que tienen las acciones de autocuidado, de acuerdo a su grado de madurez, que ha permitido disminuir la accidentabilidad de algunos periodos (CdA Valparaíso).

En Maule se apreció mayor cuidado de los recursos utilizados por el jardín como agua, materiales de aseo, entre otros. Mejoró el cuidado del medio ambiente, se dio mayor colaboración con el orden, aseo, cuidado de las plantas, etc. Se observan avances en el respeto y cuidado hacia los demás.

En Tarapacá se constató que al modificar el orden de los periodos durante la mañana se permitió a los niños y niñas una mayor concentración y disposición en las experiencias educativas. Se observó una mayor y activa participación de los niños y niñas, especialmente en el periodo Jugando aprendo a leer y contar.

Finalmente con relación a los *aprendizajes profesionales* las comunidades señalan que se observa entre ellas capacidad de propiciar al interior de los equipos mayores niveles de reflexión; logros en los niveles objetivación en la aplicación de la POPP; realizar procesos de seguimiento y sistematización más acabados; se valora positivamente el espacio de reflexión que se origina en las CdA y que les permitió visualizar la multiplicidad de funciones que deben cumplir. Se reconoce la estrategia CdA como un grupo de personas que aprenden y se fortalecen en torno a un denominador común.

Las integrantes de la CdA de Valparaíso piensan que *“es importante pensar y recrear el concepto de “construcción”, de una mirada organizada que involucra un proyecto educativo como educarse así misma, en donde somos capaces de visualizar las carencias y sobre todo las fortalezas con el fin de superar esas debilidades” (CdA Valparaíso)*

Se considera que las CdA permiten la capacitación profesional permanente, menos formal, pero no menos efectiva. En tal sentido, la investigación acción permite el crecimiento profesional. Hay una valoración del trabajo en equipo, como un método de trabajo colectivo y coordinado. Se

considera que con la elaboración de la nueva estrategia (taller de planificación) se potencian como líderes técnicos dentro del equipo (Coquimbo)

El principal logro que las integrantes de la CdA Araucanía señalan se relaciona con el mejoramiento de las prácticas pedagógicas:

*“evidenciando sólo a través de la observación profesional una mejora en las prácticas pedagógicas del personal técnico y en la ejecución de este momento [tugar – tugar] con los niños y niñas” (CdA Araucanía)*

Por otra parte, esta CdA también valora los aprendizajes ligados a la experiencia de participar en el proceso, evaluando como positivos otros aspectos relativos a su desarrollo profesional

*“(…) valoramos positivamente esta iniciativa ya que es importante y necesario para cada una de nosotras la reflexión constante profesional para mejorar así nuestras prácticas pedagógicas” (CdA Araucanía)*

Finalmente, destacamos un logro en el ámbito profesional que parece combinar tanto un cambio a nivel cognitivo, como un cambio en la forma de encarar el mundo laboral, y por ello a nivel más afectivo o motivacional

*“Al finalizar este proceso nos pasa que el problema inicial, ya no lo vemos como problema, ya que de alguna manera lo hemos abordado, se destaca un mayor nivel de reflexión, otra mirada en nuestro trabajo, lo que sin lugar a dudas nos permite avanzar y mejorar nuestras prácticas” (CdA Valparaíso).*

### III. Discusión y conclusiones

Desde el inicio de la implementación de la línea de Comunidades de Aprendizaje surgieron expectativas en cuanto a la propuesta metodológica utilizada, sustentada principalmente en un intenso proceso de reflexión e investigación de grupos de profesionales educadoras de párvulos, directoras a cargo de los diferentes establecimientos a lo largo del país, quienes discuten y problematizan acerca del trabajo pedagógico realizado por los distintos equipos de los jardines infantiles y salas cunas, que posteriormente se traduce en favorecer aprendizajes de calidad en los niños y las niñas, a través de estrategias de mejoramiento. Es así como las comunidades de aprendizaje cobran fuerza y son valoradas porque son una oportunidad, entre otras, de transformación de la realidad educativa del establecimiento. El funcionamiento de la línea CdA es sustentable a largo plazo, entre otros factores, gracias a sus posibilidades de alimentar la capacidad de respuesta de un jardín infantil frente a la contingencia de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Para el nivel institucional en tanto, la sustentabilidad también se juega de manera estratégica en las posibilidades de sistematizar y comunicar a los diferentes niveles, el trabajo de los grupos de directoras.

Si bien este informe ha sido un primer ejercicio del nivel nacional por ordenar, describir y analizar las estrategias y reflexiones de las comunidades de aprendizaje, creemos importante también el desarrollo de un trabajo a nivel regional. En este espacio será importante la recopilación, sistematización, discusión, profundización y difusión de los productos y estrategias generadas por las CdA en las regiones. Podríamos pensar que con posterioridad al cierre de los ciclos de las comunidades, es decir, una vez que la CdA ha diseñado, implementado, evaluado y rediseñado sus estrategias, los equipos técnicos regionales inician un proceso de acopio y documentación de las mismas, de manera de poner a disposición de las supervisoras técnicas y de los demás jardines infantiles de la región, alternativas de trabajo pedagógico que, en base a un análisis y contextualización exhaustiva, podrían ser consideradas para el trabajo en otros establecimientos. Por cierto, de darse este proceso de difusión y apropiación de las estrategias sería fundamental la existencia y reflexión de los antecedentes que acompañaron la construcción del problema original y las acciones de análisis que desarrollaron las comunidades de aprendizaje, de manera de evitar una simple transferencia o replica de las estrategias. Cabe recordar en este sentido, la base epistemológica que tiene como fundamento el ejercicio de construcción de conocimiento en las comunidades de aprendizaje

*“La cuestión no es entonces, saber qué es verdad, sino llegar a construir interpretaciones o sentidos colectivamente, que permitan aumentar la inteligibilidad del problema y expandan las posibilidades de su resolución. La CdA buscará acercarse a *conocimientos más pertinentes, viables y útiles a lo que requieren entender o resolver.*”*

(Comunidades de Aprendizaje de Educadoras en Fundación Integra, DEP, 2010. p.23, las cursivas son nuestras)

En este sentido, las problematizaciones, análisis, cursos de acción y evaluaciones que cada CdA construye, a pesar de que aparentemente refieran a temas similares (capacitación en la acción, liderazgo, planificación, etc.), obedecen a marcos interpretativos particulares, levantados a partir de los diálogos, argumentos específicos, realidades e historias singulares de los jardines que el conjunto de directoras de las distintas comunidades pusieron sobre la mesa. No es posible por ello, trasladar de manera mecánica las estrategias o reflexiones que desarrolló una Comunidad a un jardín infantil o sala cuna cualquiera.

Del mismo modo, el proceso de acompañamiento que puedan realizar las directoras de CdA (o las supervisoras técnicas) a esta apropiación debe permitir reconocer la pertinencia de las estrategias y apoyar la necesidad de ajustes más específicos a las mismas en los distintos jardines infantiles de las directoras que participan de la CdA.

El nivel central en tanto, tal como se ha desarrollado en este informe podría asumir hacia delante la responsabilidad de construir una base nacional de problemas de la práctica pedagógica y de estrategias de mejoramiento, recogiendo cada cierto tiempo el trabajo de todas las CdA. De esta manera se estaría en condiciones de mostrar las reflexiones y estrategias de mejoramiento que estos grupos de profesionales han propuesto para sus jardines infantiles y a partir de esta sistematización nacional, el nivel central podría avanzar –eventualmente- en nuevas orientaciones curriculares para el país, que recojan el proceso de reflexión y aprendizaje desde la práctica generada por las comunidades de aprendizaje, completando así un ciclo de aprendizaje institucional iniciado con la generación e implementación del currículum.

No obstante lo anterior, es necesario considerar que el “aprendizaje institucional” no estriba sólo en el conocimiento, sistematización y difusión de las estrategias implementadas por cada CdA. También reside de manera importante en el sentido que el propio desarrollo cotidiano de las CdA, el cual va construyendo o haciendo emerger “formas de operar”, ideales y prácticas nuevas que progresivamente son validadas y podrían ser asumidas por diversos actores institucionales. Se trata de una dinámica, hasta cierto punto, paralela a aquella que la estructura formal, regional o central de nuestra institución, prevé y planifica como proceso de desarrollo profesional y/o de fortalecimiento organizacional.

Cabe señalar por cierto, que todas las anteriores son aun discusiones y reflexiones abiertas que deben llegar a puerto de manera más definitiva.

El presente ejercicio de sistematización no estuvo exento de dificultades en términos de la disponibilidad de información para describir y analizar las experiencias de las CdA. Para realizar el análisis es importante contar con la mayor cantidad de información posible en cuanto a la implementación, proporcionando algunas evidencias que permitan observar el nivel de impacto causado por la propuesta, por ejemplo, adjuntando anexos completos de los instrumentos construidos por los propios actores; indicando el universo de jardines infantiles, salas cuna y equipos que participaron en la implementación de la estrategia, la cantidad de directoras que implementó completamente los diseños, entre otros.

Del mismo modo, es relevante insistir a las CdA que en el análisis de los logros alcanzados se describan los beneficios o niveles de avance observados en las prácticas pedagógicas y su posible relación con las interacciones y aprendizajes de los niños y las niñas. En ambos planos, aun hay un trecho importante por avanzar de manera de mejorar el ejercicio de dar cuenta de manera cabal de estas experiencias locales de fortalecimiento pedagógico.

Finalmente, creemos que una tarea importante a la que podría invitar la Dirección de Estudios y Programas es junto a los Departamentos de Educación de las regiones, reflexionar la generación de propuestas para un modelo de gestión del conocimiento a nivel de jardines y regiones, que trabaje sobre los productos de las CdA y discuta cómo es posible capitalizar a nivel regional los aprendizajes que ellas han construido. Sin la activa participación de las regiones en esta

construcción creemos que no es posible generar de manera pertinente una estrategia que de verdad recupere, sistematice, ponga en discusión y difunda los alcances del trabajo de las CdA para el nivel regional y el resto de los jardines infantiles y actores de Fundación Integra.

Para el equipo coordinador de la línea de Comunidades de Aprendizaje y la Dirección de Estudios y Programas, aun restan inquietudes e interrogantes que deben ser resueltas para que a corto plazo se pueda contar con una propuesta global que integre tanto orientaciones para la construcción y funcionamiento de las comunidades de aprendizaje de educadoras como para la gestión de los aportes que en términos de reflexiones sobre la práctica pedagógica y propuestas para ella, estos grupos generan.