



UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Educación
Educación Parvularia y Básica inicial

Incidencia de la convivencia escolar en la gestión educativa de un establecimiento JUNJI, según los propios actores educativos.

Tesis para optar al título de Educadora de párvulos y escolares Iniciales.

Autora: María Jesús Vásquez Espinoza

Profesora Guía: Sra. Mónica Llaña Mena

Santiago de Chile

2012



*Dedicada a mis seres queridos, en especial a Sebastián
Peña Guerra. Y a quienes con respeto y espíritu crítico,
persiguen con perseverancia sus sueños hasta
hacerlos parte de su propia realidad.*



Agradecimientos

Quisiera agradecer primero que todo a quienes me alentaron y apoyaron para hacer posible este proyecto de vida. A mis amigas y amigos, mis seres queridos, y en especial a mi compañero Sebastián Peña Guerra, por nuestras agradables conversaciones y su apoyo incondicional. Sin ustedes hubiese sido imposible.

Gracias a las profesoras y profesores que con su apoyo, guía, experiencias de aprendizajes entregadas, y ejemplos a seguir, orientaron tanto mi desarrollo profesional como la finalización de este proceso.

Por último es menester manifestar mis agradecimientos a las Educadoras, Asistentes de párvulo, Apoderadas, Directora y Auxiliar administrativo del Jardín infantil de la JUNJI que participaron en el desarrollo de esta investigación. Sin su disposición positiva y apoyo, hubiese sido imposible continuar con su desarrollo y llevarla a cabo.

Resumen

Las dimensiones que articulan esta investigación, se estructuraron en torno a la temática de la convivencia escolar y la gestión educativa. Específicamente se pretendió conocer los aspectos de la convivencia escolar de una institución educativa de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (en lo adelante JUNJI) que inciden en la Gestión Educativa que allí se lleva a cabo, según las percepciones de los diferentes actores educativos.

La realización de este estudio respondió a la necesidad de conocer aquellos aspectos que no son contemplados en los indicadores estandarizados relacionados con la convivencia escolar en el modelo de gestión Educativa de calidad de Establecimientos JUNJI. Recordemos que la convivencia escolar es dinámica y específica de cada organización, es decir, es parte de la cultura escolar; por lo tanto dado que según algunos estudios revisados dan a conocer que hay aspectos que permanecen ocultos los cuales potencialmente pueden incidir en el logro de los objetivos de la comunidad escolar, es decir, en los procesos de gestión.

El objetivo general fue conocer los aspectos significativos de la convivencia escolar desarrollada en un Jardín infantil de la JUNJI, que inciden en la Gestión Educativa que allí se lleva a cabo y que están ausentes en los procedimientos del modelo de gestión de calidad de la Educación Parvularia, según las percepciones de los diferentes actores educativos.

El análisis de los datos fue realizado bajo la mirada de los temas del marco teórico. Las teorías que sustentaron y encuadraron este estudio, y que sirvieron de marco de referencia para interpretar los resultados de la investigación, fueron específicamente: la gestión educativa, la convivencia escolar, la Teoría del Interaccionismo Simbólico de Blumer, y la Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow.

El estudio se desarrolló basado en un diseño no experimental de corte cualitativo exploratorio, mediante un estudio de casos, ya que por una parte, el tema de investigación ha sido poco indagado según la literatura revisada, y por otra porque se pretendió conocer la construcción simbólica de los actores educativos sobre la realidad de la convivencia escolar y su incidencia en la gestión educativa en un establecimiento JUNJI. Por lo mismo, y

considerando que la convivencia escolar es singular en cada establecimiento, el estudio de casos permitió tratar con profundidad el tema investigado en un caso particular y en un contexto específico, por lo que fue óptimo para abordar el problema y alcanzar los objetivos planteados en esta investigación.

Las personas sobre quienes se recolectaron los datos, son los actores educativos de una institución educativa JUNJI ubicada en la Región Metropolitana, específicamente en la comuna de Conchalí; a través de la aplicación de entrevistas en profundidad a Técnicos en Párvulos, Educadoras, Directora, Apoderadas y Auxiliar Administrativo. Para examinar la información recogida se realizó un análisis cualitativo de teorización con el fin de comprender inductivamente el fenómeno de estudio. La validación de los significados emergidos de la investigación se dio con la triangulación.

Los resultados de la investigación respondieron al objetivo del estudio, mediante el análisis de cinco categorías construidas a partir de los significados emanados desde las percepciones de las informantes claves. Estas fueron: Significado del desempeño , y expectativas de roles de las Educadoras, las Técnicos en Párvulos, la Directora, y las apoderadas, dentro de la comunidad educativa de un Jardín Infantil de la JUNJI, según la percepción de sus propios actores; Tipos de Relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa de un Jardín Infantil de la JUNJI; Construcción del concepto de la convivencia entre los actores educativos de un Jardín Infantil de la JUNJI, según la percepción de sus propios actores; Necesidades de las integrantes adultas de la comunidad educativa del Jardín infantil de la JUNJI; Gestión educativa de un Jardín infantil de la JUNJI desde la perspectiva de los informantes claves.

A partir de los resultados, se concluyó en general que existen características de la convivencia desarrollada entre los diferentes actores educativos de un jardín infantil de la JUNJI, que actúan algunas como obstaculizadores, y otras como facilitadores de los aprendizajes de niños y niñas, es decir, pueden facilitar u obstaculizar las prácticas de gestiones establecidas o emergentes.

Índice

Resumen	4
Capítulo I: “Antecedentes y formulación del problema”	
1.1 Desarrollo de la investigación	10
1.2 Introducción	14
1.3 Problema de investigación	16
1.4 Preguntas de investigación	18
1.5 Objetivo General	19
1.6 Objetivos Específicos	19
1.7 Supuestos	19
1.8 Antecedentes Empíricos	20
Capítulo II: “Marco Teórico”	
2.1. Gestión Educativa	
2.1.1. Gestión Educativa	24
2.1.2 Modelo de Calidad de Gestión Educación Parvularia de JUNJI	26
2.1.3 -Sistema de Evaluación Integral de la Calidad de la Educación Parvularia (SEICEP)	35

2.2 Convivencia Escolar	
2.2.1. Convivencia Escolar	37
2.2.2. Síntesis de la Política de Convivencia escolar	39
2.2.3 La estructura Jerárquica y el campo Micropolítico	41
2.2.4 Los conflictos	46
2.3 Teoría del “interaccionismo simbólico” de Hermer Blumer	48
2.4. Teoría de las Necesidades humanas de Abraham Maslow	52

Capítulo III: “Marco Metodológico”

3.1 Enfoque y metodología	55
3.2 Diseño de estudio	55
3.3 Participantes en la investigación	56
3.4 Definición de Categorías	56
3.5 Técnicas de recolección de datos	57
3.6 Validez	59
3.7 Recogida de información	59
3.8 Plan de Análisis	61

Capítulo IV: “Recogida, análisis e interpretación de los datos”

4.1 Recogida de información	63
-----------------------------	----

4.2	Presentación de los datos	65
4.3	Análisis e interpretación de los datos	
4.3.1.	Introducción al análisis de los datos	77
4.3.2.	Primera Categoría: Significado del desempeño , y expectativas de roles de las Educadoras, las Técnicos en Párvulos, la Directora, y las apoderadas, dentro de la comunidad educativa de un Jardín Infantil de la JUNJI, según la percepción de sus propios actores	83
4.3.3.	Segunda Categoría: Tipos de Relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa de un Jardín Infantil de la JUNJI	89
4.3.4	Tercera Categoría: Construcción del concepto de la convivencia entre los actores educativos de un Jardín Infantil de la JUNJI, según la percepción de sus propios actores	95
4.3.5	Cuarta Categoría: Necesidades de las integrantes adultas de la comunidad educativa del Jardín infantil de la JUNJI	100
4.3.6	Quinta Categoría: Gestión educativa de un Jardín infantil de la JUNJI desde la perspectiva de los informantes claves	104
4.3.7	Síntesis de las categorías	111
 Capítulo V: “Conclusiones y propuestas”		
5.1	Conclusiones	116
5.2	Propuestas	122

Bibliografía	124
---------------------	-----

Anexos

Entrevista 1: Educadora	129
Entrevista 2: Educadora	153
Entrevista 3: Técnico en párvulos	174
Entrevista 4: Directora	201
Entrevista 5: Auxiliar administrativa	220
Entrevista 6: Apoderada	247
Entrevista 7: Técnico en párvulos	264
Entrevista 8: Apoderada	281
Cuadros descriptivos en detalle de las Áreas, dimensiones y elementos del Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia.	295

Capítulo I

“Antecedentes y formulación del problema”

1.1 Desarrollo de la investigación

Las instituciones educativas en el marco de la sociedad globalizada, requieren diseñar, impulsar y concretar estrategias que permitan renovar las ideas y las prácticas de dirección que allí se dan con el fin de adaptarse a los cambios que surgen en este marco. Actualmente la calidad y equidad de la educación en América Latina muestra la necesidad de poner en marcha nuevas formas de organizar y dirigir el sistema educativo. Los países Latinoamericanos durante este último tiempo se han empeñado en buscar y operacionalizar estrategias que apuntan al mejoramiento de la eficiencia y eficacia del sistema educativo, centrándose en la gestión local de procesos y recursos educativos. Esto implica reconocer el fortalecimiento de los centros educativos como unidad básica de decisión/operación. Bardisa (1997) plantea que según Braslavsky, los sistemas educativos durante las últimas décadas han estado transitando en un proceso de transformación orientado al cambio en pro de la mejora de la gestión educativa y en consecutiva de los logros de los objetivos de la organización educativa.

Este proceso conlleva a cuestionar y analizar las prácticas y reflexiones que se generan en el sistema educativo con el fin de delimitar más claramente los problemas que surgen en y del modelo de organización de la educación, identificando cuáles son los obstáculos para el mejoramiento, la actualización o la innovación en pro de los cambios para la mejora de la eficacia escolar. No basta un cuestionamiento basado solo en las dimensiones explícitas de la estructura dentro de una organización educativa, para disminuir sesgos hay que ir más allá, a lo oculto, lo implícito. En toda organización se desarrollan interacciones y modos de relacionarse en las que permanecen como una dimensión oculta.

Los antecedentes empíricos estudiados, dan a conocer que no se han realizado estudios de corte cualitativo acerca de la convivencia escolar en su dimensión organizacional, solo en las relaciones que se establecen entre los distintos actores de la comunidad educativa, sobre todo

entre la relación profesor-estudiante. Otros por ejemplo, abordan el impacto junto con el clima social en los aprendizajes de los y las estudiantes. Los diferentes estudios revisados concuerdan en la importancia de la convivencia escolar y/o la gestión educativa, pero, no se ha realizado un estudio acotado sobre la relación entre convivencia escolar y gestión escolar.

El objetivo que orienta a estudio es conocer los aspectos significativos de la convivencia escolar desarrollada en un Jardín infantil de la JUNJI, que inciden en la Gestión Educativa que allí se lleva a cabo y que están ausentes en los procedimientos del modelo de gestión de calidad de la Educación Parvularia, según las percepciones de los diferentes actores educativos. Para lograr este objetivo general, se persigue lograr los siguientes objetivos específicos: Describir, desde las percepciones de la Directora, las Educadoras, Asistentes de párvulos, Auxiliar administrativo y apoderadas de un establecimiento de la JUNJI, las características significativas de las relaciones interpersonales entre los actores educativos, que favorecen la gestión educativa allí llevada a cabo. Describir, desde las percepciones de la Directora, las Educadoras, Asistentes de párvulos, Auxiliar administrativo y apoderadas de un establecimiento de la JUNJI, las características significativas de las relaciones interpersonales entre los actores educativos, que obstaculizan la gestión educativa allí llevada a cabo. Por último, identificar aspectos significativos de la convivencia escolar desarrollada por los actores educativos de un Jardín infantil de la JUNJI, ausentes en los procedimientos del modelo de gestión de calidad de la Educación Parvularia, según las percepciones de la Directora, las Educadoras, Asistentes de Párvulo, Auxiliar Administrativo y apoderadas del establecimiento.

Se supone a grandes rasgos que, los aspectos que favorecen u obstaculizan la gestión educativa del Jardín infantil de la JUNJI, están relacionados con la convivencia, es decir, con las relaciones sostenidas entre los distintos integrantes de la comunidad educativa, dicho de otro modo, las diferentes relaciones sostenidas por niños y niñas, Técnicos en Párvulos, Educadoras, Directora, Auxiliares y la familia. Estos aspectos, serían aquellos que posiblemente podrían incorporarse como procedimientos en la Gestión Educativa del Jardín infantil. Por otra parte, se supone que sea probable que la Convivencia y la Gestión se incidan mutuamente.

La convivencia escolar se entiende como una construcción colectiva conformada por las interrelaciones dadas entre los diferentes miembros y estamentos que son parte de un establecimiento educacional, por lo que es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos. La gestión educativa en este estudio se concibe como

El conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa. El objetivo primordial de la Gestión Escolar es Centrar-Focalizar-Nuclear a la Unidad Educativa alrededor de los Aprendizajes de los niños y jóvenes (Pozner, 2008, pp. 70-71).

En el capítulo I se realiza el planteamiento del problema de investigación, así como el objetivo general, los objetivos específicos, y se da a conocer la justificación de la investigación dando a conocer en profundidad las razones por las cuales se llevará a cabo esta investigación.

En el capítulo II, el marco teórico, se dan a conocer las teorías que sustentarán y encuadrarán este estudio, y servirán de marco de referencia para interpretar los resultados de la investigación. Los antecedentes teóricos se estructuran en base a cuatro temas: la gestión educativa, la convivencia escolar, la teoría del interaccionismo simbólico de Herbert Blumer, y la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow. En la primera se da a conocer el concepto de gestión educativa, el modelo de Gestión educativa de calidad de JUNJI y el Sistema de Evaluación Integral de la Calidad de la Educación Parvularia. En la segunda, se da a conocer el concepto de convivencia escolar, la política de convivencia escolar chilena, y se abordan los siguientes temas: el campo micropolítico y jerarquización formal, y por último los conflictos. En el tercer tema, se dan a conocer los postulados de blúmer respecto del interaccionismo simbólico, los cuales básicamente intentan otorgar una forma de considerar y comprender a los grupos humanos, y al comportamiento de las personas. En el cuarto y último tema, se describe y explica la teoría de las necesidades humanas de Maslow. El autor plantea, esencialmente, que la motivación de la conducta se basa en la satisfacción de sus necesidades.

Añade, en sus planteamientos, el desarrollo de un orden jerárquico de las necesidades acorde a la importancia que tienen para la vida, que van desde las más básicas, hasta las superiores.

En el capítulo III, el marco metodológico, se expone el Diseño del estudio, los y las participantes en la investigación o muestra, las técnicas de recolección de información y el modo en que se le dará validez a la investigación. El estudio se desarrollará basado en un diseño no experimental de corte cualitativo exploratorio, mediante un estudio de casos. Las personas sobre quienes se recolectarán los datos, son los actores educativos de una institución educativa JUNJI ubicada en la Región Metropolitana, específicamente en la comuna de Conchalí; a través de la aplicación de entrevistas en profundidad a Técnicos en Párvulos, Educadoras, Directora, Apoderadas y Auxiliar Administrativo. Para examinar la información recogida se realizó un análisis cualitativo de teorización con el fin de comprender inductivamente el fenómeno de estudio, proceso que se llevó a cabo construyendo categorías. La validez de los significados emergidos de la investigación se realizó con la triangulación.

El capítulo IV, da cuenta de la recogida, análisis e interpretación de los datos. Allí se da a conocer cómo se recogió la información, se presentan las categorías construidas a partir del análisis de los datos, el análisis de los datos propiamente tal, y finalmente una síntesis del análisis. Las categorías construidas fueron cinco, estas fueron: Significado del desempeño , y expectativas de roles de las Educadoras, las Técnicos en Párvulos, la Directora, y las apoderadas, dentro de la comunidad educativa de un Jardín Infantil de la JUNJI, según la percepción de sus propios actores; Tipos de Relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa de un Jardín Infantil de la JUNJI; Construcción del concepto de la convivencia entre los actores educativos de un Jardín Infantil de la JUNJI, según la percepción de sus propios actores; Necesidades de las integrantes adultas de la comunidad educativa del Jardín infantil de la JUNJI; Gestión educativa de un Jardín infantil de la JUNJI desde la perspectiva de los informantes claves.

Finalmente en el capítulo V, se presentan las conclusiones del estudio, que intentan dar cuenta si los resultados responden o no al problema de investigación de acuerdo a los objetivos

de la investigación, así como sus limitaciones y alcances; para finalmente, sugerir la realización de estudios futuros que amplíen la información proporcionada por este estudio.

1.2.- Introducción:

Este estudio intenta responder interrogantes que surgen de la necesidad de conocer aquellos aspectos implícitos u ocultos, presentes en un Jardín infantil de la JUNJI y que inciden en la gestión educativa del mismo; dado que , como ya se había mencionado, para delimitar claramente los obstáculos para el mejoramiento del modelo de una organización educativa, no basta un cuestionamiento basado solo en las dimensiones explícitas de la estructura dentro de una organización educativa, para disminuir sesgos hay que ir más allá, a lo oculto, lo implícito. Cabe destacar, que en toda organización se desarrollan interacciones y modos de relacionarse en las que permanecen como una dimensión oculta. Los aspectos que componen esta investigación, por tanto, se estructuran en torno al tópico de la convivencia escolar y la gestión educativa.

Por lo tanto, las interrogantes que orientan esta investigación son: ¿Qué aspectos de la Convivencia Escolar inciden en la Gestión Educativa de una institución educativa? , y, ¿Qué aspectos de la Convivencia Escolar son significativos para una institución educativa JUNJI en la incidencia sobre la Gestión Educativa de una institución educativa JUNJI? Consecutivamente, el principal objetivo que se desea lograr mediante este estudio es conocer los aspectos significativos de la convivencia escolar desarrollada en un Jardín infantil de la JUNJI, que inciden en la Gestión Educativa que allí se lleva a cabo y que están ausentes en los procedimientos del modelo de gestión de calidad de la Educación Parvularia, según las percepciones de los diferentes actores educativos. Para lograr este objetivo general, se persigue lograr los siguientes objetivos específicos: Describir, desde las percepciones de la Directora, las Educadoras, Asistentes de párvulos, Auxiliar administrativo y apoderadas de un establecimiento de la JUNJI, las características significativas de las relaciones interpersonales entre los actores educativos, que favorecen la gestión educativa allí llevada a cabo. Describir, desde las percepciones de la Directora, las Educadoras, Asistentes de párvulos, Auxiliar administrativo y apoderadas de un establecimiento de la JUNJI, las características significativas

de las relaciones interpersonales entre los actores educativos, que obstaculizan la gestión educativa allí llevada a cabo. Por último identificar aspectos significativos de la convivencia escolar desarrollada por los actores educativos de un Jardín infantil de la JUNJI, ausentes en los procedimientos del modelo de gestión de calidad de la Educación Parvularia, según las percepciones de la Directora, las Educadoras, Asistentes de Párvulo, Auxiliar Administrativo y apoderadas del establecimiento.

Abordar la convivencia escolar y la gestión educativa de un centro educativo JUNJI, desde un estudio cualitativo es un interés académico que permitiría aportar conocimiento de estos ámbitos y su relación, como de aquello que permanece oculto en los establecimientos educativos e incide en el logro de los objetivos de una institución educativa, recalcando la relevancia que tiene evaluar estos aspectos no solo cuantitativamente, sino que también cualitativamente, ya que evaluar este ámbito solo cuantitativamente no es suficiente para conocer los elementos que influyen en el logro de los objetivos de un establecimiento educativo.

En el ámbito profesional el interés se centra en conocer la relación de la convivencia escolar y la gestión educativa, tomando conciencia que hay aspectos informales dados en las interrelaciones entre los diferentes actores y estamentos educativos de la institución escolar, y que pueden obstaculizar o facilitar el logro de los objetivos educativos.

Los aspectos que contiene y se presentan en esta investigación, basada en un diseño no experimental de corte cualitativo exploratorio, son: la realización del análisis de los datos bajo la mirada y el marco que brindan los temas de la gestión educativa, la convivencia escolar, la Teoría del Interaccionismo Simbólico de Blumer, y la Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow. Ya que el tema de esta tesis ha sido poco abordado en otros estudios, es a través del estudio de casos que se intenta conocer la construcción simbólica de los actores educativos sobre la realidad de la convivencia escolar y su incidencia en la gestión escolar en un establecimiento JUNJI. Las personas sobre quienes se recolectarán los datos, son los actores educativos de una institución educativa JUNJI ubicada en la Región Metropolitana, específicamente en la comuna de Conchalí; a través de la aplicación de entrevistas en profundidad a técnicos en párvulos, educadoras, directora, apoderadas y auxiliar administrativo.

Para examinar la información recogida se realizará un análisis cualitativo de teorización con el fin de comprender inductivamente el fenómeno de estudio. La validez de los significados emergidos de la investigación se dará con la triangulación.

1.3.- Problema de investigación

Los cambios que se quieran llevar a cabo en una organización cualquiera requieren percibir y comprender que ocurre particularmente en la organización y por qué ocurre, para ello hay que recordar que las organizaciones están compuestas por personas, por lo tanto para entender que pasa en la escuela hay que considerar, estudiar y comprender cómo se relacionan estas personas, los valores, creencias y costumbres que empujan sus acciones, acciones que están definidas según su rol por la institución en la estructura jerárquica, pero que, sin embargo cuando actúan aportan con su idiosincrasia. Por lo tanto, es necesario reconocer y comprender a la escuela como un espacio menos racional y burocrático donde micropolítica cobra fuerza y relevancia en el funcionamiento de una organización.

La Junta Nacional de Jardines infantiles, es una institución autónoma del Estado de Chile, vinculada al Ministerio de Educación, cuyo fin es atender a la Educación inicial de niños y niñas hasta cuatro años de edad, del territorio nacional. La gestión de cada establecimiento educativo se sustenta en la base del Modelo de Calidad de Educación Parvularia. En este modelo, existen áreas temáticas que abordan diferentes aspectos de gestión, que siendo atendidos debiese asegurar una Educación de calidad.

JUNJI, en su modelo de gestión educativa, incorpora una Cultura de Medición y Mejoramiento Continuo, impulsando así procesos de mejora continua mediante la autoevaluación que cada organización realiza cada dos años, a través del Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación Parvularia. En este proceso se recalca la necesidad de aprender de las propias prácticas y así mejorar continuamente, para ello establece la realización de procesos de evaluación y revisión sistemáticos que permitan medir el cumplimiento de metas y objetivos, y el desempeño de las prácticas y procesos, orientados al cumplimiento de la misión de establecida por esta institución del estado.

La misión de la JUNJI consiste en brindar una educación inicial de calidad a niños y niñas, preferentemente menores de cuatro años, que viven en condiciones de vulnerabilidad , en el marco del Sistema de Protección a la Primera Infancia Chile Crece Contigo, de modo de garantizar su desarrollo en igualdad de oportunidades, a través de la creación, promoción, supervisión y certificación de salas cunas y de jardines infantiles administrados en forma directa o por terceros (www.junji.cl).

En el Sistema de aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia (SEICEP), se evalúan las relaciones, y se valoran en la medida que se ajustan a los indicadores, estandarizados para la autoevaluación de las Salas Cunas y Jardines Infantiles de JUNJI; en ese caso no necesariamente reflejan los obstáculos que pueden estar incidiendo en la gestión educativa, ya que cada institución vive procesos distintos porque se dan relaciones interpersonales diferentes, es decir, en cada organización educativa las personas actúan, piensan y por tanto se relacionan de modo diferente, poseen una cultura escolar e identidad peculiar. El fenómeno constitutivo central de la educación, el vínculo entre personas que es de carácter presencial, por tanto cara a cara es difícilmente delimitable, restringible, y estandarizable.

El fenómeno constitutivo de la educación es la relación entre los actores educativos, que existan estándares, indicadores, reglamento y roles preestablecidos por la estructura jerárquica, no implica que las relaciones se den únicamente ajustadas a lo preestablecido, que se cumplan, o que no existan otras situaciones que sean significativas para la gestión escolar. Según Bardisa (1997), limitarse a estándares es no reconocer la dimensión relacional de la Educación lo que limita una visión de lo ocurre en la escuela y por qué ocurre, se sabe poco de este lado de la educación, el lado oscuro.

Como antes se mencionó, para identificar los obstáculos que obstruyen el mejoramiento del modelo de una organización educativa, no basta con cuestionar las dimensiones explícitas de la estructura de un Modelo de Gestión Educativa, para disminuir sesgos hay que ir más allá, a lo oculto, lo implícito. Las interacciones y modos de relacionarse entre los diferentes actores

educativos de la institución de la JUNJI, no son contemplados en su totalidad, ya que el Modelo de Calidad de la Educación Parvularia, básicamente se refiere a las relaciones entre las funcionarias y niños y niñas, entre las funcionarias y la familia, y, entre la Directora y las funcionarias.

Surge así, la necesidad de conocer aquellos aspectos relacionados con la convivencia desarrollada entre los diferentes actores educativos, y que inciden en la Gestión Educativa, y por tanto en el logro de aprendizajes de niños y niñas, que no son contemplados en los procedimientos del Modelo de calidad de la Gestión de Calidad de la Educación Parvularia, que actúan luego como indicadores para evaluar la calidad de la Educación Parvularia en los establecimientos de la JUNJI.

Abordar la convivencia escolar y la gestión educativa de un centro educativo JUNJI, desde un estudio cualitativo es un interés académico que permitiría aportar conocimiento de estos ámbitos y su relación, como de aquello que permanece oculto en los establecimientos educativos e incide en el logro de los objetivos de una institución educativa, recalando la relevancia que tiene evaluar estos aspectos no solo cuantitativamente, sino que también cualitativamente, En el ámbito profesional el interés se centra en conocer la relación de la convivencia escolar y la gestión educativa, tomando conciencia que hay aspectos informales dados en las interrelaciones entre los diferentes actores y estamentos educativos de la institución escolar, y que pueden obstaculizar o facilitar el logro de los objetivos educativos.

1.4.- Preguntas de Investigación

¿Qué aspectos de la Convivencia Escolar inciden en la Gestión Educativa de una institución educativa?

¿Qué aspectos de la Convivencia Escolar son significativos para una institución educativa JUNJI en la incidencia sobre la Gestión Educativa de una institución educativa JUNJI?

1.5.- Objetivo General

Conocer los aspectos significativos de la convivencia escolar desarrollada en un Jardín infantil de la JUNJI, que inciden en la Gestión Educativa que allí se lleva a cabo y que están ausentes en los procedimientos del modelo de gestión de calidad de la Educación Parvularia, según las percepciones de los diferentes actores educativos.

1.6.-Objetivos Específicos

- ❖ Describir, desde las percepciones de la Directora, las Educadoras, Asistentes de párvulos, Auxiliar administrativo y apoderadas de un establecimiento de la JUNJI, las características significativas de las relaciones interpersonales entre los actores educativos, que favorecen la gestión educativa allí llevada a cabo.
- ❖ Describir, desde las percepciones de la Directora, las Educadoras, Asistentes de párvulos, Auxiliar administrativo y apoderadas de un establecimiento de la JUNJI, las características significativas de las relaciones interpersonales entre los actores educativos, que obstaculizan la gestión educativa allí llevada a cabo.
- ❖ Identificar aspectos significativos de la convivencia escolar desarrollada por los actores educativos de un Jardín infantil de la JUNJI, ausentes en los procedimientos del modelo de gestión de calidad de la Educación Parvularia, según las percepciones de la Directora, las Educadoras, Asistentes de Párvulo, Auxiliar Administrativo y apoderadas del establecimiento.

1.7.-Supuestos:

Se supone a grandes rasgos que, los aspectos que favorecen u obstaculizan la gestión educativa del Jardín infantil de la JUNJI, están relacionados con la convivencia, es decir, con las relaciones sostenidas entre los distintos integrantes de la comunidad educativa, dicho de otro modo, las diferentes relaciones sostenidas por niños y niñas, Técnicos en Párvulos,

Educadoras, Directora, Auxiliares y la familia. Estos aspectos, serían aquellos que posiblemente podrían incorporarse como procedimientos en la Gestión Educativa del Jardín infantil. Por otra parte, se supone que sea probable que la Convivencia y la Gestión se incidan mutuamente.

1.8 Antecedentes Empíricos

No se ha encontrado un estudio cualitativo, sobre la relación propiamente tal entre la convivencia escolar en su dimensión organizacional, y la Gestión Educativa, acotado en el contexto de un Jardín infantil de la JUNJI. Los estudios revisados apuntan en general, a las relaciones que se establecen entre los distintos actores de la comunidad educativa, sobre todo entre la relación profesor-estudiante. Su impacto junto con el clima social en los aprendizajes de los y las estudiantes.

Se ha manifestado en diferentes estudios e investigaciones la importancia de la convivencia escolar, y gestión pero no se ha realizado un estudio acotado sobre la convivencia escolar y gestión escolar.

Carriego (2005) en su investigación cualitativa llamada “Los desafíos de la gestión educativa”, aborda el tema la Gestión Escolar, y pretende ayudar a comprender lo que sucede en las escuelas primarias privadas de la Ciudad de Buenos Aires, en cuanto a los problemas que los directores enfrentan, los procesos subjetivos y culturales que se dan en la institución escolar. El objetivo general de la investigación se planteó como “indagar sobre los factores que influyen en las decisiones de los directores, referidas a los cambios para la mejora del funcionamiento institucional, de las escuelas privadas de la Ciudad de Buenos Aires”. Según la narración de las experiencias y perspectivas de los directores escolares recogidas bajo el diseño exploratorio cualitativo. Entre sus hallazgos muestra cómo influyen los distintos actores en las decisiones tomadas por el director, a favor del cambio o la continuidad en la institución escolar, es decir, como la gestión de los cambios es influida por el juego micropolítico que determina la autonomía relativa del director en cada contexto institucional (Carriego, 2005, p. 89), se analiza el modo en que el poder queda definido por las relaciones que establecen entre

sí los actores involucrados, se presentan tensiones que están a favor del cambio o la continuidad del funcionamiento institucional. Estas tensiones constituyen un estado crítico para la toma de decisiones en cuanto por los riesgos, los costos y beneficios implicados. Es decir pueden promover u obstaculizar la mejora escolar. Estas tensiones están dadas por: las fuentes de poder internas y externas; los fenómenos afectivos dados por el bienestar de las personas y el clima de relaciones interpersonales; los cambios culturales en una organización controlada por sus miembros, esta cultura instala una lógica de hacer las cosas a veces dadas por la formación de la propia carrera docente y los aprendizajes desde la práctica; : las demandas de los intereses realizadas por la familia se relacionan con el cumplimiento de las *expectativas* que tienen sobre la institución escolar acerca de lo que es bueno o no para sus hijos/as; la solidaridad corporativa y la necesidad de sentirse apreciado, tanto los docentes como el director necesitan sentirse legitimados y apreciados en su rol; y por último la identidad y los tiempos institucionales, hay que equilibrar en el presente, el pasado y el futuro relacionado con el éxito del proceso del cambio, conservando la identidad institucional.

El esfuerzo del director se encuentra estrechamente vinculado a la promoción de un clima de trabajo basado en el desarrollo de relaciones interpersonales adecuadas. Las que a su vez inciden en la posibilidad de producir una cultura de trabajo cooperativo y en equipo. Por ello, cualquier cambio deberá evaluar en términos del efecto que tendrá en dicho clima y exigirá el análisis de estrategias que permitan preservarlo. (Carriego, 2005, p.119)

Un estudio del movimiento de Eficacia Escolar realizado en España por Muñoz-Repiso en 1995 y Murillo en 1996, da a conocer un modelo descriptivo de variables del centro escolar referidas a procesos de gestión y su incidencia en los resultados escolares; se encontró que el clima del centro educativo es el factor determinante para el éxito, el porcentaje de repetidores y la satisfacción global, y del cual dependen todas las otras variables. El clima estaría asociado a la valoración del trabajo en equipo y la valoración de la metodología utilizada en la escuela.

Saldivia (2008), en su tesis de Magister, realizó un estudio cualitativo sobre la convivencia escolar que pretende conocer las concepciones asociadas a la Convivencia Escolar que manejan los docentes directivos, docentes de aula, apoderados y alumnos, que conforman la comunidad educativa de un Liceo del sector sur-oriente de la Capital, que atiende a población vulnerable, y así comprender las relaciones que se dan en el contexto de la escuela. Se hayo que la convivencia es un concepto difuso que aparece en las evaluaciones sobre la calidad de las interacciones, de los ambientes que se forman diariamente, a través de los distintos significados que poseen los actores educativos y los problemas que allí se observan. Coexisten estereotipos sobre el propio grupo y los demás considerados como positivos o negativos en cuanto al impacto en la convivencia. En este mismo estudio se considera que es preciso estudiar la “convivencia escolar” porque aparece en experiencias anteriores del autor, como un área relevante para los equipos que gestionan la escuela, ya que no saben como abordarla convirtiendose en un aspecto prioritario para enriquecer y fortalecer y recibir ayuda.

Cornejo y Redondo (2001), señalan que la calidad de las interacciones entre los miembros de una institución educativa y el clima emocional que allí se desarrolla, inciden en los resultados educativos. Dicho de otro modo, la convivencia escolar incide en los resultados educativos, entendida como los aspectos y factores contextuales y organizativos de un establecimiento educativo.

San Juan (2008), en su tesis de posgrado, intentó develar los significados que estudiantes y docentes le dan a la convivencia escolar como resultado de un estudio de casos. Del discurso social e individual de estos actores educativos, halló que las relaciones entre profesor y estudiantes están condicionadas principalmente por las actitudes del docente que se desenvuelven bajo una lógica de la cultura moderna y establecen una relación vertical entre el estudiante y el profesor. Por lo tanto la convivencia estaría dada por las experiencias subjetivas de cada actor educativo. Finalmente entre las sugerencias de nuevos estudios señala que es pertinente realizar un estudio sobre los significados que los y las docentes le otorgan a la

interacción con el equipo de gestión de la organización educativa y su incidencia en la acción pedagógica.

Capítulo II

“Marco Teórico”

2.1. -Gestión Educativa:

2.1.1 -Gestión Educativa:

La mayoría de los autores consultados manifiestan que el concepto de gestión escolar se asocia y se explica generalmente desde modelos de gestión ajenos al ámbito educativo, y relacionados con la gestión empresarial. Es por esto que realizan un llamado a diferenciar ambos conceptos, ya que la Gestión educativa posee un sentido pedagógico que la gestión empresarial no incorpora. Consecuentemente, aquí se abordarán diferentes definiciones de la Gestión Educativa ya que poseen un significado pedagógico. Pozner (2000), manifiesta que la escuela ha cambiado y transformado los supuestos bajo los cuales se organiza y dirigía una institución educativa pasando desde la administración escolar hacia un modelo de Gestión educativa.

La teoría clásica de las organizaciones, fuertemente arraigada en los textos y en la formación de directivos y profesores, ponía énfasis en la similitud de las escuelas con las empresas, al menos desde el punto de vista de la administración. En la que se define a la administración escolar como “las actividades que se refieren al planeamiento, la instrumentación, la coordinación, la gestión y el control de los servicios (Pozner, 2000, p.6).

Según Limachi (2006), la gestión educativa en América Latina ha tenido transformaciones en el tiempo que se explican a partir de cinco enfoques: jurídico, tecnocrático, conductista, desarrollista y sociológico. Fundamentalmente estas transformaciones se refieren a pasar desde dimensiones normativas y deductivas a la consideración progresiva de la dimensión humana en la gestión educativa. El enfoque jurídico, específicamente, enfatiza el aspecto normativo y el pensamiento deductivo desconsiderando así la diversidad de los contextos educativos. El enfoque tecnocrático centrado en la eficiencia y racionalización de la

institución, busca resolver racionalmente, mediante técnicas, los problemas organizacionales y administrativos de la gestión educativa, orientado también en una perspectiva normativa y deductiva, lo que implica dejar de lado los valores éticos y valores humanos, como las interrelaciones, intersubjetividades e identidad de las instituciones educativas. El enfoque conductista, intenta rescatar la dimensión humana en la dimensión institucional de la administración. El enfoque desarrollista, busca el logro de objetivos educativos relacionados con el crecimiento económico, centrándose en aspectos organizacionales y administrativos de la institución educativa. Por último, el enfoque sociológico, intenta cambiar el tratamiento normativo a la gestión educativa por uno interdisciplinario, para ello, recurre a la investigación científica y la formación de recursos humanos especializados en gestión educativa.

Existen conceptos o valores que en los últimos tiempos se están manejando para orientar las estrategias de gestión educativa. Estos valores comprenden la calidad de vida y desarrollo humano, la efectividad política y relevancia cultural, la identidad subjetiva y equidad social, los cuales deben tomarse en cuenta en la práctica, puesto que también provocan diversos conflictos y tensiones (Sander, 1996, citado en Limachi, 2006, p.37).

Carriego (2005), define la gestión escolar como la función que tiene un cargo de autoridad, designado al director o directora escolar, de gobernar la escuela y desarrollar procesos estratégicos y operativos para asegurar el logro de sus fines. Agrega que la configuración de este rol dependerá de la estructura jerárquica de la escuela y que las tareas que debe llevar a cabo en los procesos de gestión atañen a tres dimensiones: Interpersonal, informativa y decisoria.

Pozner (2008), define a la Gestión escolar como una manera de conducir una unidad escolar o escuela, en cuanto al gobierno y la toma de decisiones. Específicamente se refiere a ella como:

El conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa. El objetivo

primordial de la Gestión Escolar es Centrar-Focalizar-Nuclear a la Unidad Educativa alrededor de los Aprendizajes de los niños y jóvenes. (Pozner, 2008, p.71).

2.1.2 -Modelo de Calidad de Gestión Educación Parvularia de JUNJI:

La Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) es una institución del Estado de Chile que funciona desde el año 1970 como “un estamento autónomo vinculado al Ministerio de Educación y cuyo fin es atender la educación inicial” (www.junji.cl), del territorio nacional mediante sus diversos programas.

La misión de la JUNJI consiste en brindar una educación inicial de calidad a niños y niñas, preferentemente menores de cuatro años, que viven en condiciones de vulnerabilidad , en el marco del Sistema de Protección a la Primera Infancia Chile Crece Contigo, de modo de garantizar su desarrollo en igualdad de oportunidades, a través de la creación, promoción, supervisión y certificación de salas cunas y de jardines infantiles administrados en forma directa o por terceros (www.junji.cl).

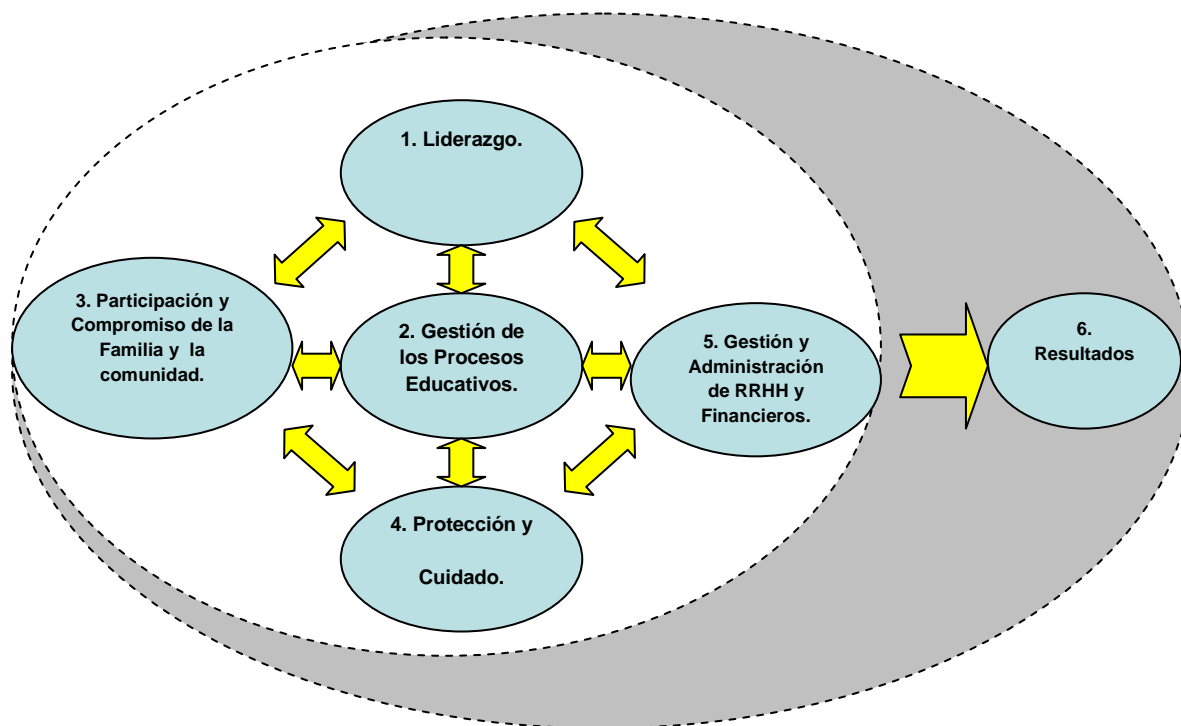
La Gestión de cada establecimiento educativo, las salas cunas y los jardines infantiles, que están al alero de la JUNJI, se sustenta a la base de un Modelo de gestión que impulsa procesos cíclicos de mejora continúa de cada Jardín Infantil y Sala Cuna, mediante la autoevaluación que cada organización educativa realiza cada dos años a través del Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación Parvularia.

El modelo fue construido por la Junta Nacional de Jardines Infantiles, JUNJI, con el apoyo de los profesionales del Centro Nacional de Productividad y Calidad, ChileCalidad. A partir dos insumos, la experiencia acumulada sobre la aplicación de modelos de Gestión de Calidad en organizaciones educativas y no educativas, a nivel nacional e internacional y el documento “Proyecto Nacional de Acreditación de Calidad de Jardines Infantiles y Salas Cunas”

que fue elaborado por los equipos de JUNJI el año 2004, ; se han identificado áreas temáticas claves que abordan los distintos aspectos de gestión que deben ser atendidos por el establecimiento para asegurar una Educación parvularia de calidad. Estos aspectos claves dan a conocer lo que el sistema entiende como una educación parvularia de calidad.

Estructura:

El Modelo de Calidad de la Educación Parvularia está articulado y formado en total por 6 Áreas, 19 Dimensiones y 71 Elementos de Gestión.



Nota. Fuente: Manual Proceso de Autoevaluación, Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia (2009).

Áreas: Son ámbitos temáticos claves que definen la gestión de calidad al interior de un establecimiento JUNJI. Cada área es un proceso que se configura como un ámbito clave de la Gestión que permitirían en su conjunto la calidad y excelencia de los resultados. Cada proceso posee un objetivo y se compone por un conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas para alcanzarlo. Todos los procesos en su conjunto forman a la organización educativa, ya sea una Sala Cuna o Jardín Infantil, que están alineados, coordinados y orientados hacia un mismo fin central definido por la institución educativa. Cada área posee un procedimiento definido, objetivos claros, metas e indicadores, y un sistema de evaluación.

Las áreas que componen el modelo de Gestión de calidad de la Educación Parvularia son:

1. **Liderazgo:** El área de Liderazgo se compone por tres dimensiones. Estas dimensiones son la visión estratégica, la conducción y la evaluación institucional llevada a cabo por la Dirección del Jardín infantil o la Sala cuna.
2. **Gestión de los Procesos Educativos:** Esta área se articula por cuatro dimensiones, estas son la Gestión Educativa, planificación curricular, las prácticas educativas y ambientes positivos, y la evaluación.
3. **Participación y Compromiso de la Familia y la Comunidad:** La tercera área incorpora dos dimensiones: la relación entre el Jardín infantil y la familia, y las redes sociales de apoyo.
4. **Protección y Cuidado:** Esta área está definida por cuatro dimensiones; esta son: la construcción, la seguridad, los estilos de vida saludable, y la promoción del buen trato.
5. **Gestión y Administración de RRHH y Financieros:** Esta quinta área se compone por tres dimensiones: estructura organizacional y administración de los recursos, perfil del personal, y evaluación de desempeño y desarrollo personal.
6. **Resultados:** Esta se refiere a los resultados de evaluación institucional, del logro de aprendizajes de niños y niñas, y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa.

Dimensiones: Cada proceso está compuesto por dimensiones que tienen un campo de interés en común dado por el área, es decir cada área se compone por dimensiones. Las dimensiones son los contenidos técnicos que definen a la vez la gestión de calidad de cada establecimiento.

Elementos: Cada dimensión se compone por varios elementos. Cada elemento es un procedimiento de gestión y se presenta como una pregunta que interroga al establecimiento sobre sus prácticas de gestión. Estas preguntas se definieron dados los estándares de calidad que operan como normativa y representan el deber ser de la calidad de gestión educativa.

A continuación se presenta un cuadro que ejemplifica la estructura del Modelo de gestión de calidad de la Educación Parvularia, incorporando el área, una dimensión y un elemento de la dimensión. Para mayores detalles, véase en anexos.

Cuadro 1: Área de liderazgo.

Área	Dimensión	Elementos
Liderazgo	Visión Estratégica	Compuesta por 3 elementos. Ej: Cómo la Dirección, en función de las metas del Jardín Infantil asegura que las políticas y estrategias definidas, orientan la gestión.
	Conducción	Compuesta por 5 elementos. Ej: De qué manera la dirección promueve un clima organizacional positivo que estimula la colaboración y coordinación en la Comunidad Educativa.
	Evaluación Institucional	Compuesta por 4 elementos. Ej: Cómo la dirección utiliza los resultados de las evaluaciones del Jardín Infantil, para convertirlos en prioridades de mejoramiento y oportunidades de innovación.

Cuadro 2: Área de Gestión de los procesos educativos.

Área	Dimensión	Elementos
Gestión de los Procesos Educativos	Gestión Educativa	Compuesta por 3 elementos. Ej: Cómo se asegura que toda la Comunidad Educativa conoce el Proyecto Educativo Institucional (PEI)
	Planificación Curricular	Compuesta por 5 elementos. Ej: De qué manera la dimensión curricular del Proyecto Educativo Institucional (PEI) incorpora y promueve el ejercicio de los derechos de los niños y niñas.
	Prácticas Educativas y Ambientes Positivos	Compuesta por 8 elementos. Ej: Cómo se asegura el comportamiento del personal basado en el respeto, preocupación y consideración hacia los niños y niñas.
	Evaluación	Compuesta por 5 elementos. Ej: Cómo se evalúan los logros de aprendizajes de los niños y niñas

Cuadro 3: Área de Participación y compromiso de la familia y la comunidad.

Área	Dimensión	Elementos
Participación y Compromiso de la Familia y la Comunidad	Relación entre el Jardín Infantil y la Familia	Compuesta por 5 elementos: Ej: Cómo se asegura la participación de las familias en la elaboración, desarrollo y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Redes Sociales de apoyo	<p>Compuesta por 3 elementos.</p> <p>Ej: De qué manera el Equipo del Jardín Infantil se vincula con actores sociales y organismos del entorno.</p>
--------------------------------	--

Cuadro 4: Área de Protección y cuidado.

Área	Dimensión	Elementos
Protección y cuidado	Construcción	<p>Compuesta por 2 elementos.</p> <p>Ej: Cómo el equipo del Jardín Infantil asegura que resguarden la seguridad y bienestar de los niños y niñas en los espacios físicos y equipamiento del establecimiento.</p>
	Seguridad	<p>Compuesta por 5 elementos.</p> <p>Ej: De qué manera la Comunidad Educativa previene la accidentabilidad de los niños y niñas.</p>
	Estilos de vida saludable	<p>Compuesta por 6 elementos.</p> <p>Ej: De qué manera la Dirección cautela el cumplimiento de la minuta programada que responde a las necesidades nutricionales de los niños y niñas.</p>
	Promoción del Buen Trato Infantil	<p>Compuesta por 3 elementos.</p> <p>Ej: De qué manera el equipo del Jardín Infantil asegura el desarrollo de acciones para prevenir situaciones de violencia física, psicológica y sexual en los niños y niñas tanto en el Jardín infantil, en el hogar, como en otros espacios.</p>

Cuadro 5: Área de Gestión y administraciones del RR.HH, materiales y financieras.

Área	Dimensión	Elementos
Gestión y Administración del RR.HH, Materiales y Financieros	Estructura organizacional y administración de los recursos	Compuesta por 3 elementos. Ej: Cómo se asegura que las reglas y procedimientos de operación y administración de personal son conocidos por todos y aplicados por quienes corresponda.
	Perfil del personal	Compuesta por 3 elementos. Ej: Cómo se asegura que en el proceso de contratación del personal se considere las competencias y características requeridas para trabajar con niños y niñas.
	Evaluación de desempeño y desarrollo personal	Compuesta por 2 elementos. Ej: Cómo se evalúa y mejora la gestión de personal en función del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Cuadro 6: Área de Resultados.

Área	Dimensión	Elementos
Resultados	Anexos	Compuesta por 3 elementos. Ej: Resultados de la Evaluación Institucional: resultados en la medición de los indicadores de Gestión del Jardín Infantil y del personal

Características y Principios:

Según el manual Manual Proceso de Autoevaluación del Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia (2009), el Modelo de Calidad de Gestión Educativa de la JUNJI se caracteriza por ser un modelo integrado, focalizado en los procesos y sus resultados, por ser no prescriptivo, amplio y flexible, y funcionar además como base para el diagnóstico de cada institución educativa. Todas sus características propenden a facilitar el cumplimiento de los propósitos de la institución.

La integración del modelo está dada por la relación de todos los procesos entre sí, dicho de otro modo, por estructurar una red de procesos estrechamente vinculados y orientados al cumplimiento de las metas y objetivos del Jardín infantil. Cada proceso tiene un impacto en los resultados, cada proceso es un área de la gestión. Las áreas centrales son el área de Gestión de Procesos Educativos y el área de Protección y Cuidado; estas están impulsadas por el área de liderazgo; y apoyadas por el área de participación y Compromiso familiar, junto al área de Gestión y Administración de Recursos Humanos y Financieros.

Como ya se mencionaba, los procesos generan resultados, y los resultados permiten evaluar los procesos, aquí, sobre el foco en los procesos y resultados se instala el ciclo de mejora continua de los resultados de la institución educativa.

Este modelo al no ser prescriptivo no da respuestas a los problemas de cada Jardín Infantil, ni tampoco enmarca reglas de cómo hacer; sino que orienta a la institución educativa mediante un conjunto de preguntas que guían donde enfocar las acciones que allí se llevan a cabo para lograr mejoras necesarias en su gestión educativa.

La amplitud y la flexibilidad que caracteriza al Modelo, permite que sea aplicable a cualquier establecimiento, independiente de su realidad, recursos y aspectos que puedan tener en común. Es decir, se adecua a las necesidades a analizar de cada Jardín infantil.

Los instrumentos de evaluación de cada proceso proporcionan información que permite construir una imagen de la calidad de los procesos de Gestión, la cual es usada para analizar y

mejorar continuamente las prácticas realizadas al interior, en este sentido el modelo de Gestión es la base para el diagnóstico de cada institución sobre la calidad de su gestión educativa.

El diseño del Modelo de Gestión de la Calidad Educativa, según este manual, está inspirado y sustentado en seis principios:

- ❖ Liderazgo con visión de futuro: el liderazgo ejercido por los directivos debe estar orientado a dirigir y generar ambientes que propicien la motivación del personal para el cumplimiento de los objetivos y las metas de la organización educativa. Este apoyo se da en el procesamiento y control de las prácticas de gestión para que se desarrollen con altos niveles de calidad.
- ❖ Orientado a la satisfacción de niños, niñas y familias: las acciones están orientadas prioritariamente a identificar, satisfacer y superar las necesidades y expectativas de niños, niñas y sus familias, que son parte de la institución educativa.
- ❖ Participación y compromiso: Se busca privilegiar la participación y compromisos de todos los actores educativos en todos los espacios en que se desarrollen actividades, ya que es un aspecto clave para el mejoramiento continuo de la gestión educativa. La participación y el compromiso, son promovidos a través de canales de comunicación que fomentan el trabajo en equipo y la innovación.
- ❖ Cultura de Medición y Mejoramiento Continuo: Se refiere a la realización de procesos de evaluación y revisión sistemáticos que permitan medir el cumplimiento de metas y objetivos, y el desempeño de las prácticas y procesos. Esta información permite aprender de las propias prácticas y mejorar continuamente.
- ❖ Responsabilidad social: Para responder efectivamente a su responsabilidad social, considera que su estrategia de gestión responda en todo momento a la entrega de servicios de educación y protección al menor.

- ❖ Orientación hacia los resultados: Cada proceso realizado al interior del establecimiento genera resultados que se evalúan y se registran para luego usar esta información como insumo para evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución, así como también la eficiencia y la efectividad en el desempeño de cada proceso respecto a las metas y objetivos del Jardín infantil.

2.1.3 -Sistema de Evaluación Integral de la Calidad de la Educación Parvularia (SEICEP)

El proceso llevado a cabo por el SEICEP busca promover la mejora continua de la calidad de la gestión de los establecimientos preescolares, para alcanzar la excelencia en la prestación de servicios educativos. Este proceso se compone de un conjunto coordinado de componentes implementados secuencialmente: Autoevaluación Institucional, Validación Externa y finalmente por la elaboración de un Plan de Mejoramiento que cada institución diseña.

El Sistema de Evaluación Integral de la Calidad de la Educación Parvularia, es un conjunto coordinado de componentes y recursos de apoyo, los cuales están orientados a generar y estimular el mejoramiento continuo de los procesos de gestión educativa y de los resultados institucionales, con el propósito que estos alcancen niveles superiores de calidad (MINEDUC, 2007, p.4).

Como resultado de los procesos de calidad educativa se dice que los principales beneficiarios son niños y niñas que asisten a los jardines Infantiles, en especial aquellos que viven en condiciones de bajos recursos, ya que ellos y ellas podrán tener acceso a una enseñanza que cada vez de mejor calidad que los preparará para enfrentar los niveles escolares siguientes.

El proceso de implementación del SEICEP es el cumplimiento de un proceso, el cual se compone de un conjunto de actividades secuenciales y relacionadas entre sí, cada actividad corresponde a una etapa:

Etapa 1: Capacitación Especializada: JUNJI se encarga de llevar a cabo esta etapa, que consiste en dar a conocer los contenidos del proceso a dos personas del Jardín Infantil o Sala Cuna, la primera persona es quién dirige el establecimiento, y la segunda quién apoya el cumplimiento de las funciones de la primera. Se entregan a ellas los documentos correspondientes a las metodologías de la autoevaluación, validación, y plan de mejora; y manuales que facilitan la acreditación de la institución.

Etapa 2: Autoevaluación: Este proceso consiste en la reflexión interna que realiza cada establecimiento educativo, acerca de las prácticas de Gestión llevadas a cabo allí, aquí participan toda la comunidad educativa. Esta reflexión está enmarcada y guiada por los requerimientos del modelo de gestión, específicamente por los elementos que componen cada área. Principalmente se recopila información y se describe acorde a la guía de autoevaluación entregada en la etapa anterior, se evalúan estas prácticas con puntaje según la escala dada, se revisa y retroalimenta el trabajo hecho mediante reuniones organizadas por un comité de calidad interno, este comité está compuesto por la directora, educadoras y/o técnicos con mayor conocimiento sobre lo que se evalúa, como también mayor experiencia en la institución. Este diagnóstico sobre el nivel de calidad de las prácticas de gestión y sus resultados, se realiza en un plazo de dos meses. Consta de tres subetapas: Transferencia de contenidos y metodologías a la comunidad educativa por parte de las personas que asistieron a la capacitación; constitución del comité de Calidad; aplicación de la guía de Autoevaluación.

Etapa 3: Validación Externa: De este proceso está a cargo La Pontífice Universidad Católica de Chile, es llevado a cabo por profesionales externos, y es clave para la sustentación y transparencia del Sistema de Acreditación. Consta de tres subetapas: Revisión y validación de la Autoevaluación según criterios de correspondencia (lo escrito corresponde a lo solicitado), de coherencia (el puntaje asignado es coherente con el nivel de calidad descrito), y de autenticidad (la información se verifica por medio de fuentes de información validas); Visita al

establecimiento; y por último por La elaboración de un informe de Retroalimentación, donde se detallan las fortalezas y oportunidades del establecimiento como ventanas e insumo para la elaboración de su plan de mejoramiento y la Acreditación.

Etapa 4: Proceso de diseño del Plan de Mejoramiento y su Ejecución: Esta última etapa es clave para la acreditación, ya que ella dependerá del cumplimiento de las actividades realizadas aquí y de las cuales el establecimiento se hace responsable. Este proceso consiste en la planificación de actividades que tienen como objetivo corregir y mejorar las existentes o diseñar nuevos proyectos. Como insumo para la planificación se realizan a la base de las prácticas identificadas como oportunidades de mejoramiento. Las acciones que aquí se llevan a cabo son: levantamiento de oportunidades de mejora indicadas en el informe de retroalimentación, priorización de oportunidades, formulación de técnicas de mejoramiento, ejecución y seguimiento. Los planes de mejoramiento y sus resultados serán considerados en procesos posteriores del SEICEP dado después de dos años. Su efectividad será reflejada en la mejora progresiva de los niveles de calidad.

2.2- Convivencia Escolar

2.2.1 Convivencia Escolar

El fenómeno de la convivencia (Maldonado, 2004 en Mena, 2006, en Saldiva 2008) se ha reducido en las escuelas al concepto de disciplina o conducta, y no incluye el componente más implícito que lo describe. Señala el autor que esta situación explica el fracaso de algunos manuales de procedimientos para gestionar la convivencia.

Se entenderá el concepto convivencia escolar tal como lo hace la Política de Convivencia Escolar desarrollada por el MINEDUC el año 2002, como

La interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socioafectivo e intelectual de alumnos y alumnas. Esta concepción no se

limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción (MINEDUC, 2002, p.7).

Saldiva (2008) explica que la convivencia escolar es producto tanto de las relaciones interpersonales y las formas de interacción entre los distintos estamentos del sistema educativo, como también de otros aspectos como los procesos y estilos característicos de comunicación dados en la institución escolar, la distribución del poder, los estilos de liderazgo, los criterios para tomar decisiones, el modo de abordar los conflictos, la actitud ante las diferencias y el grado de aceptabilidad y reconocimiento de la diversidad, la historia institucional, las formas de adaptación ante los procesos de cambio, el clima de trabajo, la relativa definición de su identidad institucional; el grado de pertenencia a la institución de los distintos actores educativos, etc.

Bardisa (1997), explica que según, Santos Guerra las interacciones se dan bajo la orientación de una ideología, una dimensión política y ética, por lo tanto el quehacer en la escuela no es neutral; estas están atravesadas por la transacción de conocimientos, de sentimientos, de actitudes, de discurso y de prácticas.

En las interacciones los modos de relacionarse constituyen una visión de mundo, por lo que las personas y grupos diferentes perciben y conceptualizan de diferentes modos la realidad; asimismo cuando las personas perciben que tienen objetivos comunes emergen coaliciones o grupos de interés común que pueda colectivamente influir en una decisión que individualmente no podría. El establecimiento de las alianzas dentro de la institución educativa se da en relaciones informales como por ejemplo de simpatía, ideología, conocimiento, entre otros factores.

2.2.2 Síntesis de la Política de convivencia Escolar

La Política de convivencia Escolar se ha diseñado entendiendo a la convivencia escolar esencialmente como las interrelaciones dadas entre los actores educativos dentro de una institución educativa. Busca orientar y articular el conjunto de acciones que los actores educativos empiezan y empezarán a favor de la formación en valores de convivencia. Actúa como marco de acción para todos los establecimientos educacionales del país que permite orientar la convivencia en el marco de una sociedad democrática. Propone a las escuelas algunas pautas de acción, de entre las cuales sobresalen la construcción manuales de convivencia y reglamentos internos (MINEDUC, 2002).

La política de convivencia escolar contiene las orientaciones éticas, valóricas y operativas, que permitirán disponer de un instrumento de planificación efectivamente sistémico, que contribuirá a instalar en la gestión educativa, la definición de cual será la responsabilidad de cada uno de los actores involucrados, concordar y conservar las orientaciones valóricas que nos inspiran diseñar en conjunto las acciones que deben llevarse a cabo y definir los compromisos compartido (MINEDUC, 2002, p 23-24).

Se concibe a la convivencia escolar como una construcción colectiva y por tanto su mejora o modificación depende del actuar de todos los actores en conjunto. Asimismo también el proyecto de una institución educacional debe identificar y ser compartido por todos los miembros y estamentos de la comunidad educativa.

El marco de referencia para la buena convivencia propuesto por esta política pretende presentar criterios para ayudar a definir los roles y compromisos de dos subsistemas educacionales, el primero referente al subsistema institucional que incorpora al Ministerio de Educación y la Institución escolar en sí, y el segundo referente a los Actores Educativos. Da a entender que se requiere la participación de todos los actores educativos para la construcción de una buena convivencia, estos son concebidos como la Dirección y/o equipo de gestión, los/as docentes, los/as paradocentes, estudiantes, padres, madres, apoderados/as, auxiliares y administrativos.

Para garantizar y evaluar la calidad de la convivencia desarrollada al interior de un establecimiento educativo, elaborar o readecuar el proyecto educativo, la política de convivencia escolar propone los siguientes principios éticos y orientadores, como un mínimo común para todas las comunidades educativas del país, un mínimo porque la calidad de la convivencia “constituye un proceso transformador, dinámico y diverso. Por tanto, no admite un modelo único” (MINEDUC, 2002, p. 39).

- Todos los actores educativos son sujetos de derecho
- Los niños, niñas y jóvenes son sujetos de derecho
- La educación como plano desarrollo de la persona
- Convivencia democrática y construcción de ciudadanía en la institución escolar
- La convivencia escolar: un ámbito de consistencia ética
- Respeto y protección a la vida privada y pública y a la honra de la persona y de su familia
- Igualdad de oportunidades para niños, niñas, mujeres y hombres
- Las normas de convivencia: un encuentro entre el derecho y la ética

Una convivencia de calidad, según el MINEDUC, es aquella que favorece la construcción de los aprendizajes de los y las estudiantes. Los factores que inciden en la calidad de la convivencia y configuran a la vez el clima escolar que es parte del currículum oculto, son: las relaciones entre los actores educativos, valores explicitados en el PEI, los estilos de gestión y normas de convivencia, y la metodología docente. A esto se suman los factores que hacen la vida cotidiana y configuran la cultura escolar. Estos dan forma y calidad a la convivencia e inciden en el nivel de pertenencia de la comunidad educativa. Los elementos a que se refiere son elementos formales y estilos de relación, dados por el afecto en el trato, situaciones de sanción, posibilidad de expresión de los actores educativos, espacio y apertura para actividades no programadas de estudiantes, y la acogida o rechazo frente a propuestas e inquietudes.

El clima escolar o ambiente escolar favorece la construcción de aprendizajes cuando se practican los valores de respeto, tolerancia y colaboración. En cambio, cuando existe violencia, agresión e intolerancia, surgen en las personas involucradas en este ambiente, distractores emocionales que obstaculizan e interfieren significativamente en la construcción de aprendizajes, habilidades y destrezas.

Para generar estilos de convivencia óptimos al interior de un establecimiento educativo, esta política reconoce dos mecanismos significativos: La normativa escolar y el abordaje pacífico de los conflictos.

2.2.3 La estructura Jerárquica y el campo Micropolítico

Estructura jerárquica:

La protección del clima escolar para llevarse a cabo requiere reflexionar sobre la natural asimetría de las relaciones que se dan en la organización. La asimetría en las relaciones interpersonales es establecida formalmente en una institución mediante la estructura jerárquica. La comunidad educativa estructura las acciones y formas de relaciones a través de los roles y responsabilidades dados a cada actor educativo por la jerarquía establecida en la institución escolar. Este ordenamiento se sustenta y fundamenta en los valores asignados a la experiencia, los conocimientos y competencias que confieren autoridad. “Es necesario ordenar quién hace qué, cómo y cuándo. Es así como se establecen las jerarquías, cuyo objetivo original es ordenar el funcionamiento de sistemas complejos para asegurar el correcto y eficaz cumplimiento de todas las funciones” (MINEDUC, 2002, p.62). La estructura jerárquica en consecuencia, es importante para la eficacia de la gestión educativa y el bien común, ya que incide en estos aspectos.

La estructura mencionada anteriormente puede configurarse como una jerarquía de dominación o como una de funcionamiento. La primera se caracteriza por basarse en una organización rígida donde se legitima el abuso de poder; aquí los niveles superiores se respaldan en la fuerza o amenaza y la coerción explícita o implícita, así, fuerzan a los demás a realizar acciones involuntarias. La segunda, en cambio, se caracteriza por ser flexible, presentar

poca rigidez en los roles, solidaria y propender a la vinculación entre las personas pertenecientes a la organización, potenciar sus habilidades y conocimientos en pro de la eficacia y eficiencia de los objetivos comunes de la institución, a los que todos contribuyen y son responsables.

Campo Micropolítico:

Carriego (2005), da a conocer que si bien existen estructuras jerárquicas que organizan formalmente el trabajo (roles y funciones), las dinámicas de las relaciones de poder se describen principalmente por la micropolítica. Ball (1989), explica que según Hoyle la micropolítica constituye el lado oscuro de la vida organizativa (Carriego, 2005); y se desarrolla, según Jerez (1997), en muchas ocasiones en espacios no académicos mediante relaciones informales de simpatía, ideología y conocimientos. (Carriego, 2005).

Blase (2002) construyó una definición inclusiva de la micropolítica, extraída de la extensa bibliografía existente:

La micropolítica se refiere al uso del poder formal e informal por los individuos y los grupos, a fin de alcanzar sus metas en las organizaciones. En gran parte, las acciones políticas resultan de las diferencias percibidas entre los individuos y los grupos, unidas a la motivación por usar el poder para ejercer influencia y/o proteger. Aunque tales acciones están motivadas conscientemente, cualquier acción, consciente o inconscientemente motivada, puede tener una relevancia política en una situación dada. Tanto las acciones cooperativas y conflictivas como los procesos forman parte del dominio de las micropolíticas (Blase, 2002, p.2).

La micropolítica reconoce que el contexto organizativo redefine la estructura de la organización y las normas que allí se establecen, y que estas son campos de lucha donde los conflictos se presentan constantemente y se intenta establecer unanimidad de significados o

lógica de acción. La política que se desarrolla dentro de la institución está dada por la presencia de intereses diferentes, el intercambio e influencia de poder.

Bardisa (1997), da a conocer que según Bacharach y Mundell (1993) los autores: Hoyle (1986), Ball (1989) y Blaise (1991), tienen en común respecto a la micropolítica, que analizan los conflictos sobre lógicas de acción, la relacionan con la ideología, las metas e intereses diversos, las estrategias, luchas de poder y control, la toma de decisiones y los objetivos y significados de la organización.

Según Carriego “la gestión de los cambios es influida por el juego micropolítico que determina la autonomía relativa del director en cada contexto institucional” (Carriego, 2005, p. 89). Es decir las decisiones del director están influenciadas y queda definido por las relaciones que establecen entre sí los diferentes actores educativos, así para generar cambios se debe enfrentar tensiones del campo micropolítico que pueden estar o no, a favor del cambio o la continuidad del funcionamiento institucional.

En esencia, el poder y las políticas afectan dramáticamente e incluso determinan todas las dimensiones claves del cambio y la innovación en las organizaciones. Reflejan típicamente el fuerte apoyo de unos y la férrea oposición de los otros. Los intereses de ambos grupos están en juego y cada truco y recurso será empleado para provocar o para oponerse con éxito a la innovación. (Mangham, 1994, citado en Blase, 2002).

Según Carriego (2005) existen intereses encontrados de actores que conforman una fuente de incertidumbre para las decisiones que se toman en una institución para el logro de los fines institucionales, de la cual depende el funcionamiento institucional; por lo tanto, aunque el director ocupa una jerarquía formal en la institución no es el único portador de poder. *La gestión implica un proceso constante de evaluación y decisión que surge del enfrentamiento y el tránsito cotidiano del director a través de situaciones de diferencias o contraposiciones de intereses* (Carriego, 2005, p. 90). Estas tensiones constituyen un estado crítico para la toma de decisiones en cuanto por los riesgos, los costos y beneficios implicados. Es decir pueden

promover u obstaculizar la mejora escolar. Las tensiones generadas por los actores educativos para la toma de decisiones del director o equipo docente son:

❖ **Las fuentes del poder:** existen fuentes *de poder externas e internas* en una institución educativa, las externas están dadas principalmente por los dueños de las escuelas, sean como persona física o como asociación o fundación sin fines de lucro. Las prioridades y los tiempos que demoran estas instancias superiores en la toma de decisiones afectan los cambios propuestos por el director. Por lo general inciden en la selección del director, delegación del mandato referido al resguardo de la identidad y valores institucionales y el uso de los recursos económicos. Las internas las constituyen la comunidad educativa, tanto individualmente o como organización informal o formal. Velar por relaciones interpersonales favorables y aceptar que el conflicto es un asunto inherente a toda organización.

❖ **El bienestar de las personas:** se refiere a la tensión entre el logro de los objetivos de la institución y los fenómenos afectivos que influyen sobre el juego de *poder de la comunidad educativa* y pueden condicionar las decisiones de cambio. Estos fenómenos se están dados por el bienestar de las personas y el clima de relaciones interpersonales. Peligran las relaciones interpersonales y se revela la jerarquía de la organización. La desvinculación de algún docente generará impacto en la comunidad escolar o por ciertas circunstancias estas desvinculaciones no se puedan llevar a cabo. (se termina por resolver en instancias superiores de determinación política, por quienes están involucrados en la relación contractual, por lo tanto no se deriva de una evaluación desfavorable del desempeño)

❖ **Los cambios culturales en una organización controlada por sus miembros:** hay cambios que implican abandonar las maneras de hacer las cosas, estas maneras de hacer las cosas pueden dificultar la incorporación de flexibilidades o el mejoramiento de criterios en la gestión pedagógica de la escuela al provocar resistencia al cambio cultural. Estas maneras de hacer las cosas están respaldadas por una *estructura de la cultura* escolar dada por el significado y el sentido de las prácticas. Por lo tanto en estos cambios están en juego

significaciones, implicancias simbólicas y materiales. Esta cultura instala una lógica de hacer las cosas a veces dadas por la formación de la propia carrera docente y los aprendizajes desde la práctica.

❖ **La demanda de los padres y/o clientes: la construcción cotidiana de la legitimidad y la confianza:** las demandas de los intereses realizadas por la familia se relacionan con el cumplimiento de las *expectativas* que tienen sobre la institución escolar acerca de lo que es bueno o no para sus hijos/as. Estas son constantes e influyen no solo en las decisiones de cambio o continuidad que toma el director o directora, sino también en a la labor docente en términos de ánimo, satisfacción profesional y ansiedad, y promoviendo el ofrecimiento de nuevos servicios por parte de la escuela. Es común que las familias traten de que sus necesidades y problemas que son diversos y complejos, sean traspasados y solucionados por la unidad escolar, lo que influye en el aprendizaje y comportamientos de los estudiantes.; asimismo existe una tensión entre el rol y función de la familia y la de la escuela. Por lo tanto se vislumbra que se requiere un trabajo de ajuste de expectativas, *confianza* en la escuela y evaluar el impacto de las decisiones que tendrá en la familia.

❖ **La solidaridad corporativa y la necesidad de sentirse apreciado:** tanto los docentes como el director necesitan sentirse legitimados y apreciados en su rol; una de las etapas iniciales referente al rol del director es la legitimización del cargo. Esta etapa esta dada por la catalogación por parte de los docentes hacia su labor como autoritario, débil o democrático, los resultados que genera en los colegas y los efectos sobre el vínculo docente-director, y la evaluación de su desempeño por parte de los docentes. Aquí y en el proceso en general se considera fundamental las expectativas y las percepciones frente al cargo según un molde de experiencias anteriores tanto del director como de los docentes, y la función informativa que del director (buscar y recibir información, difundir información, y transmitir información elaborada por instancias superiores). Esto último dice relación con los significados y sentidos de los mensajes comunicados y las interpretaciones, por ejemplo una buena decisión puede fracasar si no se comunica de la manera adecuada (cómo, Qué cuando, a quien, etc.), y puede afectar el

clima y el trabajo en equipo coordinado. Para paliar estos efectos se dice que hay que tener claro primero que todo que nunca se puede satisfacer a todas las personas al mismo tiempo, y que es necesario afirmar sus puntos de vista, mostrarse decididos y firmes con sus decisiones y a la vez escuchar con apertura a los docentes considerando su experiencia y opiniones, ser empático, etc. en definitiva tomar en cuenta todos los puntos de vista y propender a un trabajo coordinado. Organización jerárquica u organización profesional.

❖ **La identidad y los tiempos institucionales:** Nueva tensión equilibrar en el presente, el pasado y el futuro relacionado con el éxito del proceso del cambio. En los procesos críticos de cambio hay que analizar que debe permanecer en continuidad respecto a la identidad institucional, que cambios son necesarios atendiendo a las demandas del contexto institucional y en qué medida implican una mejora, el tiempo adecuado para el cambio, el modo en que el cambio debe ser comunicado y concretizado, el compromiso de las personas, y asegurar que se concrete el cambio. El director en distintas situaciones usa su poder para orientar el funcionamiento de la escuela en la dirección considerada correcta. Las reacciones negativas frente al cambio pueden estar dadas por el tiempo y el modo en que se llevo el proceso de cambio y no al contenido del mismo. Este a su vez debería estar definido por los distintos actores mediante un proceso de discusión y argumentación, definir que, el cómo y el cuándo del cambio. En este proceso es clave también decidir a favor de la mantención de un clima de relaciones y vínculos entre los actores pues fundamenta gran parte de las acciones a favor o en contra del cambio; informar y tomar acuerdos previos en conjunto; aquí es importante la influencia del director en la construcción de situaciones de los actores construyen frente al cambio.

2.2.4 Los conflictos:

Nuestra cultura tiende a estigmatizar los conflictos y los desacuerdos como algo negativo y amenazador que pone en riesgo la estabilidad de las relaciones. Así los conflictos causan temor y desconfianza entre las personas. Sin embargo, cuando los conflictos son reconocidos como parte inherente a las relaciones humanas y son abordados pertinentemente,

es decir cuando se toman decisiones sobre ellos, se abren oportunidades de crecimiento tanto para las personas como la generación de cambio para los grupos que están en conflicto. Por lo tanto, es menester abordar los conflictos en un contexto propicio, usando formas que faciliten el crecimiento de las personas y la organización, en función de sus objetivos comunes. La solución del conflicto debería constituirse como una acción reparadora que propende a restablecer las relaciones entre las personas en conflicto.

Los conflictos son parte inherente de la convivencia entre las personas. En la medida que somos diferentes, pensamos en forma diferente y tenemos intereses, actitudes y preferencias distintas los unos de los otros, es inevitable que surjan conflictos en la convivencia cotidiana... no todos los desacuerdos constituyen un conflicto. Este surge cuando alguna de las partes, o ambas, perciben que el otro constituye un obstáculo para lograr las propias metas. (MINEDUC, 2002, p.67)

Un contexto que facilita la solución de los conflictos se caracteriza porque las personas que constituyen la organización se disponen a reconocer el conflicto como algo inherente a las relaciones humanas, ya que ser diverso es una condición natural del ser humano; por lo que los miembros de la institución se reconocen a si mismos, como factores de crecimiento porque pueden escoger la actitud y la conducta para abordar el conflicto. Aquí es clara la voluntad de resolver el conflicto, se escucha activamente, hay acuerdo en el tipo de conflicto, se respetan las diferencias, y se es empático con las emociones de las otras personas involucradas en el conflicto. *El diálogo, la empatía, la escucha activa, asertividad y colaboración son algunas de las competencias que involucra cualquier procedimiento de abordaje pacífico de conflictos (MINEDUC, 2002, p. 72)*

Un contexto que interfiere y obstaculiza el abordaje de conflictos, se da cuando el conflicto es negado, evitado o reprimido, considerando amenazante a la persona que lo plantea, tachándolo de conflictivo, marginándola o excluyéndola. Los miembros de estas organizaciones se centran en sus propios intereses cuando se aborda un conflicto, no respetan las diferencias ni los intereses de los demás.

La forma de abordar el conflicto será adecuada o inadecuada dependiendo del contexto y el tipo de relación que se establezca entre los actores educativos. Hay cuatro formas principales mediante las cuales se pretende abordar un conflicto, estas son:

- **Evitación:** Las actitudes y comportamientos de las personas tienden a no enfrentar el conflicto no prestarle atención usando diversos modos, por ejemplo, eludiéndolo, minimizándolo, evitándolo, etc.
- **Confrontación:** Se intenta ser claro, reafirmar y defender con fuerza la propia posición.
- **Negación de desacuerdos:** La intención es llegar a un acuerdo entre las partes y para ello, dialogan cara a cara, expone cada uno su punto de vista, se escucha a la otra persona y existe la disposición de las partes para ceder puntos de interés.
- **Intervención de un tercero:** Para abordar el conflicto se incluye de distintas maneras a otra persona que no está involucrada en él. Estas maneras son la mediación, el arbitraje y la triangulación. La primera se da cuando de mutuo acuerdo se recurre a este tercero jerárquicamente superior, el cual facilita la comunicación, no toma decisiones y tampoco interviene en juicios ni opiniones. El arbitraje consiste en que la tercera persona, de confianza para las partes involucradas en el conflicto, cumple un rol de juez que decide cómo resolver el conflicto, decisión ante la cual las partes aceptan. La triangulación se caracteriza porque una o todas las partes tienen la intención de involucrar a un tercero para disminuir la tensión del conflicto sin la finalidad de resolverlo.

2.3 Teoría del “interaccionismo simbólico” de Hermer Blumer:

Blumer (1982), a través de su enfoque “interaccionismo simbólico” nos ofrece una forma de considerar y comprender a los grupos humanos o a la sociedad humana, y al comportamiento de las personas. Nos explica que los grupos humanos se componen esencialmente por personas comprometidas en la acción, “La vida de toda sociedad humana consiste

necesariamente en un proceso ininterrumpido de ensamblaje de las actividades de sus miembros. Este complejo de continua actividad fundamenta y define a una estructura u organización social” (Blumer, 1982, p. 5), por ejemplo la cultura se deriva de lo que las personas hacen, o la estructura social se define por las relaciones resultadas de la forma en que las personas actúan recíprocamente.

Básicamente, el interaccionismo simbólico propone que las personas orientan sus actos hacia las cosas en función de lo que las cosas significan para ella o él, estos significados se derivan de la interacción social que mantiene con otra persona, y por último, estos significados no son estáticos, sino que se manipulan y se transforman mediante un proceso interpretativo que realiza la persona al enfrentarse a las cosas.

Las actividades en las relaciones con los demás o en las situaciones que enfrentan. La vida de grupo necesariamente presupone una interacción entre los miembros del grupo, las actividades de los integrantes del grupo se producen como respuesta o en relación con las de los demás. La interacción es un proceso que forma al comportamiento humano.

Para comprender los actos de las personas, es necesario conocer los objetos que componen su entorno. El entorno en que se desenvuelven los seres humanos se compone de los objetos que las personas identifican y conocen, los cuales son producto de la interacción simbólica, dicho de otro modo, el significado de los objetos emana de la forma que han sido definidos por las personas con quien interactúa. Hay diferentes tipos de objetos: objetos físicos (árbol, rueda, mesa, etc), objetos sociales (estudiante, Educadora, Técnico, Directora, presidente, etc.) y los objetos abstractos (ideas, principios morales, etc.). Hay objetos comunes, los cuales son aquellos que poseen el mismo significado para un grupo de personas, los cuales son fruto de indicaciones mutuas. El significado de los objetos no es estático, ya que, se forman y surgen a través de un doble proceso: definición e interpretación. “La vida del grupo humano es un proceso a través del cual los objetos van creándose, afirmándose, transformándose y desechándose. La vida y los actos de los individuos van modificándose forzosamente a tenor de los cambios que acaecen en su mundo de objetos” (Blumer, 1982, p.9). “La naturaleza de un objeto... consiste en el significado que éste encierra para la persona

que como tal lo considera. El significado determina el modo en que una persona ve el objeto, la manera en que está dispuesta a actuar con respecto al mismo y la forma en la cual se dispone a hablar de él.” (Blumer, 1982, p. 8)

Mead, por su parte, añade desde su análisis del interaccionismo simbólico, que la interacción se desarrolla en un nivel simbólico, es decir, la interacción consiste en una exposición de gestos y la respuesta al significado de los mismos. Un gesto es el aspecto de un acto que encierra el significado del acto, así resulta que los gestos indican lo que una persona ha de hacer la persona a quien van dirigidos, lo que la persona que los hace proyecta hacer, es decir la intención y la futura acción, y finalmente la acción que surge de la coordinación de los actos de ambas personas, en esta interacción cada uno de los involucrados debe considerar el papel que realiza en dicha interacción, en palabras de Mead “La mutua asunción de papeles es condición sine qua non para que una comunicación y una interacción sean eficaces” (Blumer, 1982, p. 7).

El ser humano considerado como organismo agente: el ser humano responde a un nivel no simbólico y simbólico, realiza indicaciones a los otros, e interpreta lo que estos formulan. Esto sucede gracias a que las personas poseen un sí mismo, es decir, son capaces de ser su propio objeto, dicho de otro modo, ser objeto de sus propios actos. “Es un objeto para sí mismo; tanto en sus actos para consigo mismo como para con los demás, se basa en el tipo de objeto que él constituye para sí.” (Blumer, 1982, p. 9). El auto-objeto se forma y surge de una asunción de papeles, es decir, nos vemos a sí mismo a través de la forma en que los demás nos definen. Consecutivamente, siendo objeto para sí mismo, es capaz de realizar una interacción consigo mismo, es decir, se realiza indicaciones a sí mismo las cuales le sirven para orientar sus actos.

La Naturaleza de la acción humana: el mundo lo debe interpretar para poder actuar, el comportamiento se orienta a través de un proceso de interpretación e indicación, es decir, el individuo percibe cosas en su entorno, lo enjuicia o interpreta, y luego planea las directrices de su comportamiento ante los demás, antes de ponerlo en práctica.

Interconexión de la acción: para analizar acciones conjuntas o colectividades. La vida de todo grupo humano depende de la acción conjunta. El comportamiento de una organización, de

instituciones de grupos y clases sociales. La acción conjunta es una articulación u organización de las líneas de acción o comportamiento de los diferentes miembros de un grupo de personas, la cual tiene identidad propia, es decir, es diferente a cada línea de acción o la agrupación de las mismas. La acción conjunta se forma a través de un proceso de designación e interpretación frente a las situaciones que la colectividad se ve abocada a actuar. A través de la formulación recíproca de indicaciones entre quienes forman al grupo. Aunque la acción ya es reiterada, siempre debe pasar por este proceso. Siguen orientado sus actos a través de la formación y utilización de significados. “El comportamiento comunitario no pierde su rasgo constitutivo de haber sido elaborado mediante un proceso interpretativo al afrontar las situaciones en las que la colectividad se ve abocada a actuar” (Blumer, 1982, p.12). Es resultado de un proceso de interacción interpretativa. Los individuos participantes en la colectividad deben elaborar sus líneas de acción y adaptarlas a las de los demás a través de un proceso de designación e interpretación.

Existen modelos recurrente de acción conjunta, son los elementos estables y reiterativos se deriva en un conocimiento profundo en el modo en que se comportarán los demás y la propia persona. Comparten significados comunes de lo que se espera que cada participante en un acción, cada integrante orienta su acción de acuerdo con dichos significados. Es un orden de vida establecido, “se resume en una adhesión general a las reglas, normas, valores y sanciones, que indican a las personas el modo en que han de actuar frente a las distintas situaciones”(p. 14). Estos dependen del proceso e interacción social, tanto para conservarse como para cambiarse. Por lo tanto, las normas en la vida del grupo se crean y sustentan a través del proceso social, y no son las normas las que forjan y sostienen la vida de grupo.

Toda vida de grupo se enfrenta a problemas en donde las normas existentes son insuficientes, por lo que se proyectan nuevas líneas de acción conjunta, en donde los significados pueden estar siendo presionados, reforzados, generen descontento o indiferencia.

Existen redes de acción que implica la interdependencia de los distintos actos de las personas, acción regularizada entre las personas en distintos niveles, el comportamiento grupal como sistema. Por ejemplo los puestos, los cuales se basan en un conjunto de significados.

Funciona porque las personas se ubican en distintos niveles hacen algo concreto, y lo que hacen es producto del modo en que definen la situación ante la cual se ven enfrentados a actuar. Aquí está implicada la toma de decisiones.

Del historial de acciones previas de los participantes, de ahí surgen todas las acciones conjuntas, es decir, las personas que participan en la formación de una acción conjunta, siempre aportan el mundo de los objetos, el conjunto de significados y los esquemas de interpretación que poseían antes.

En este estudio, se asume al interaccionismo simbólico basado en tres premisas:

La primera es que el ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que estas significan (...) La segunda premisa es que el significado de estas cosas se deriva de, o surge como consecuencia de la interacción social que cada cual mantiene con el prójimo. La tercera es que los significados se manipulan y modifican mediante un proceso interpretativo desarrollado por la persona al enfrentarse con las cosas que vayan pasando a su paso (Blumer, 1982, p. 2).

2.4. Teoría de las Necesidades humanas de Abraham Maslow:

Maslow, en su teoría de las necesidades, intenta explicar las motivaciones de la conducta humana, estas motivaciones básicamente se tratan de la satisfacción de necesidades, y dichas aspiraciones dominan toda la actividad humana. En su teoría, desarrolló un orden jerárquico de las necesidades según la importancia que tienen para la vida, que van desde las básicas hasta las superiores o metanecesidades. La manifestación de las necesidades implica que las de nivel más bajo están relativamente satisfechas.

Este estudio, considerará a las necesidades según lo planteado por Maslow: explica que estas están caracterizadas por ser elementos inherentes a la especie humana, lo que implica que en todo ser humano las necesidades están presentes en potencia; representan valores últimos, es decir, las necesidades actúan como marco de metas y valores que explican y

condicionan los deseos y las conductas de las personas; las necesidades y su satisfacción se ven influidas por la cultura y la socialización, y por la idiosincrasia de cada persona; aun cuando son universales, sus manifestaciones y modos de satisfacción son diferentes y específicos de cada cultura; nunca se satisfacen por completo; las quejas manifiestan los niveles de necesidades satisfechos.

En el primer nivel de la pirámide de la jerarquía de necesidades se ubican “*las necesidades fisiológicas*”, las cuales son las más imperiosas. Se refiere a las necesidades de hambre, sueño, sed, sexo. Según Maslow, generalmente se encuentran relativamente satisfechas en nuestra sociedad.

En un segundo nivel se sitúan las “*necesidades de seguridad*” tanto de sí mismo como de la familia. Estas necesidades dicen relación con la ausencia de amenazas y peligros en diferentes ámbitos: en el ámbito físico, se refiere a la seguridad de nuestro cuerpo y vida, lo que implica la ausencia de amenazas reales o imaginarias; en el ámbito económico y social, la seguridad guarda relación con la necesidad de las diversas interrelaciones de las personas, de conocer, comprender, estabilidad, etc.

En el tercer eslabón se ubican las “*necesidades de pertenencia*” o también llamadas “*necesidades sociales*”. Estas necesidades pueden ser de amor, afecto, de pertenencia a grupos, de comunicación, vivir en comunidad o integración social. Se relacionan con la necesidad de interactuar y relacionarse con alguien o pertenecer a alguna organización. Guarda estrecha relación con la convivencia.

En cuarto lugar están las “*necesidades de estima*”. Básicamente se refiere al deseo de ser apreciado, valorado y reconocido por aquello que la persona hace. Se clasifican en dos grupos: aquellas relacionadas con el deseo de logro, de fuerza, de superación y competencia, lo que resulta en una sensación de independencia y libertad; y aquellas referidas al deseo de prestigio en base al reconocimiento de los demás, cuando estas necesidades son satisfechas, generan sentimientos de confianza en sí mismo y de dignidad. Estas necesidades se pueden visualizar, por ejemplo, cuando deseamos ser reconocidos en nuestro trabajo, ser destacado en

alguna actividad o ser apreciado como amigo o amiga. En palabras de Maslow, estas necesidades *“representan una necesidad o un deseo por una estable, firmemente fundamentada y generalmente alta evaluación de sí mismo, de autoestima, de autorrespeto y de la estima de otros”* (Maslow, 1985, citado en “las necesidades sociales”, <http://www4.ujaen.es/~aespadas/TEMA2.pdf>, extraído el 24 de mayo del 2012).

Finalmente, en el quinto lugar están las *“necesidades de autorrealización y trascendencia”*, las cuales se constituyen como las necesidades superiores o metanecesidades. Específicamente guardan relación con los deseos de desarrollar las propias capacidades y potencialidades, así como sus aspiraciones de ser (convertirse en algo más de lo que ya es o construir su futuro). Y por otra parte se refiere a la necesidad de trascender, de vida espiritual, de desarrollo de valores y principios que guíen su vida, es decir, crear algo que va más allá de uno. Por ejemplo, construir una casa, escribir un libro, etc., o sea, dejar algo que siga existiendo incluso después de fallecer. Según el autor, la satisfacción de estas necesidades genera la sensación de libertad, autodirección, autonomía, y capacidad resolutive para enfrentar los problemas de la vida.

Frente a la teoría de Maslow, los autores Doyal y Gough, manifiestan su desacuerdo respecto de la jerarquía de las necesidades, ya que las necesidades no dependen exclusivamente de que las del eslabón más bajo estén relativamente satisfechas, sino que dependen más que nada del interés de los individuos, podríamos decir de lo que es para él o ella más significativo, por ejemplo, pueden estar más interesadas en su autonomía que en su seguridad.

Capítulo III

“Marco Metodológico”

3.1 Enfoque y metodología

La investigación se desarrolló orientada desde el enfoque cualitativo, dado que se buscó fundamentalmente “conocer los aspectos de la convivencia escolar de una institución JUNJI que inciden en la Gestión Educativa que allí se lleva a cabo, según las percepciones de los diferentes actores educativos”. Este enfoque permitió comprender el fenómeno estudiado a partir de la reconstrucción de la realidad estudiada según la percepción de los propios actores y actoras. Recordemos que la convivencia escolar implica aspectos que permanecen ocultos por lo que la definición de variables es insuficiente para poder abordar la convivencia escolar y la gestión educativa de un centro educativo JUNJI.

En consecuencia y acorde a lo antes explicitado, la metodología cualitativa que guió la forma en que se desarrolló la investigación, fue la “Teoría Fundamentada”. En esta metodología se construye lo que los participantes ven como su realidad social, por eso se busca entender el cómo y el por qué del fenómeno estudiado, y para ello, genera teoría a partir de la estrategia “análisis cualitativo de teorización”, a través del cual, básicamente se interpreta lo que el investigador observó a partir de las siguientes fuentes de datos: entrevistas, observaciones de campo, documentos y grabaciones audiovisuales. En esta investigación se usó observaciones de campo, como observaciones previas para la selección de las informantes claves, entrevistas semiestructuradas en profundidad y documentos de todo tipo.

3.2 Diseño de estudio

El problema de investigación se abordó a través de un diseño no experimental de corte cualitativo exploratorio, ya que por una parte, el tema de los aspectos de la convivencia escolar que inciden en la gestión escolar ha sido poco indagado según la literatura revisada, y por otra,

porque se buscó conocer la construcción simbólica de los actores educativos sobre la realidad de la convivencia escolar y su incidencia en la gestión escolar en un establecimiento JUNJI.

El estudio se llevó a cabo desde la perspectiva de un Estudio de casos, ya que, este se caracteriza por tratar con profundidad el tema investigado en un caso singular y en un contexto específico, por lo que fue óptimo para abordar el problema y alcanzar los objetivos planteados en esta investigación. *“El estudio de casos implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprehensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés”.* (García Jiménez, 1991, citado en Acuña, 2006).

3.3 Participantes en la investigación y escenarios:

Las personas que proporcionaron la información en esta investigación son los actores y actoras educativos de un Jardín Infantil JUNJI ubicada en la Región Metropolitana, específicamente en la comuna de Conchalí. La muestra se constituyó específicamente por la Directora del establecimiento, dos Educadoras, dos Asistentes de Párvulo, dos apoderados/as y una auxiliar administrativa.

3.4 Definición de Categorías

Las categorías eje de este estudio, la convivencia educativa y la Gestión educativa se enmarcan cada una en las siguientes definiciones conceptuales:

La convivencia escolar se entiende tal como lo hace la Política de Convivencia Escolar desarrollada por el MINEDUC el año 2002:

La interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socioafectivo e intelectual de alumnos y alumnas. Esta concepción no se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es

responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción (MINEDUC, 2002, p.7).

Operacionalmente la convivencia en el Jardín infantil de la JUNJI, en este estudio se definió como una construcción colectiva conformada por las interrelaciones dadas entre educadoras, técnicos en párvulos, directora, auxiliares administrativos, apoderadas/os y niños y niñas.

La gestión educativa en este estudio está basada en la siguiente concepción que nos ofrece Pilar Poner:

El conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa. El objetivo primordial de la Gestión Escolar es Centrar-Focalizar-Nuclear a la Unidad Educativa alrededor de los Aprendizajes de los niños y jóvenes (Pozner, 2008, pp. 70-71).

En este estudio, la gestión educativa de un Jardín infantil de la JUNJI, se definió operacionalmente como el conjunto de acciones o procesos, relacionados entre sí, que emprende la directora y las educadoras, para promover y posibilitar el logro de los aprendizajes de niños y niñas.

3.5 Técnicas de recogida de datos

La entrevista semiestructurada en profundidad es una técnica de recogida de discursos que consiste en obtener información acerca del objetivo de investigación mediante un proceso de interacción dinámica de comunicación entre el entrevistado y el entrevistador. Se caracteriza por que el entrevistador realiza preguntas abiertas referente a temas pauteados previamente, escuchar, registrar las respuestas y realizar otras preguntas que amplíen o aclaren lo expresado

por el entrevistado(a) referente a sus percepciones, valoraciones y significados respecto del tema de la pregunta acorde al objetivo de investigación.

La entrevista presupone que el objeto temático de la investigación, sea cual fuere, será analizado a través de la experiencia que de él poseen un cierto número de individuos que a la vez son parte y producto de la acción estudiada, ya que el análisis del narrador es parte de la historia que narra (Grele, 1990, citado en Delgado, 1999)

Las entrevistas en profundidad son generalmente conversaciones de carácter informal por lo que el entrevistador se encarga de desarrollar un diálogo abierto bajo una actitud flexible, el cual es posible llevarlo a cabo en diversas situaciones. La entrevista en profundidad es *un proceso de organización de los hechos y representaciones de la conducta: ya que cuando producimos o interpretamos un texto estamos haciendo algo más que producir o interpretar ese texto, estamos actuando o sufriendo los efectos de una acción* (González Martín, 1982, citado en Delgado, 1999)

Se pretendió a través de las entrevistas recoger información sobre los aspectos de dos temas que son el eje de este estudio: la convivencia que escolar que según los actores educativos y la gestión escolar, así como la forma en que incide la convivencia en la gestión escolar, en un establecimiento JUNJI; de esta manera se buscó responder a los objetivos de la investigación.

La entrevista en este marco fue útil aplicarla con aquellos actores educativos que no se puó realizar un grupo de discusión según las características de la muestra, por ejemplo la directora del establecimiento, ya que no hay más de una directora, por lo que es imposible realizar un grupo de discusión, y por tiempo no se pudieron reunir, en el caso de Técnicos, Educadoras, etc.

3.6 Validez:

La validez de los significados emergidos de la investigación estuvo dada por la triangulación. La triangulación consiste en tomar y contrastar distintos puntos de referencia para asegurar que la comprensión hacia el fenómeno estudiado es tal.

La validez se basa en la intención y la realidad humanas. Para que el trabajo del investigador sea válido, sus conclusiones deben coincidir con las intenciones de los individuos en sus significados originales. Los que el investigador dice que es realidad en las mentes de esas personas, debe ser realidad de la misma forma en ellos la conciben (Bruyn, 1972, p. 287).

En este estudio la triangulación estuvo dada por una parte, por las técnicas de recolección de información, es decir, por el contraste de la información obtenida a partir de las entrevistas en profundidad; por otra, por las diferentes fuentes teóricas que permitirán comprender y dar sentido y coherencia a la información obtenida mediante las diferentes técnicas; y finalmente mediante los sujetos para comprender desde distintas percepciones el fenómeno estudiado.

3.7 Recogida de información:

La información se recogió realizando procedimientos secuenciales, que se fueron adaptando y reorientando según lo que emergía en el proceso de recolección de datos. Cabe destacar que antes de llevar a cabo las entrevistas en profundidad, se realizó un acercamiento al escenario de estudio mediante la observación de campo. Específicamente, los pasos que se siguieron en la recolección de datos fueron:

- 1) Autorización de la Directora del Jardín infantil para realizar allí la recolección de datos.

- 2) Petición de autorización a la Dirección Metropolitana de la JUNJI, para realizar la recolección de datos. Aquí se adjuntó el proyecto de Tesis y una carta solicitada por la Dirección, redactada por la Jefa de carrera de Educación Parvularia y Básica Inicial, de la Universidad de Chile.
- 3) Paralelamente, mientras se esperó la autorización, se revisaron los datos teóricos y empíricos para estructurar los temas de las entrevistas en profundidad.
- 4) Dada la autorización desde la Dirección Metropolitana de la JUNJI, se procedió a presentar dicha carta que la avalaba, a la Directora del Jardín infantil.
- 5) Se hicieron visitas al establecimiento, durante las cuales se realizaron algunos registros de observaciones previas para escoger a los informantes claves.
- 6) Se coordinaron y realizaron las primeras entrevistas en profundidad: Entrevista a la Educadora de párvulos encargada de la sala cuna mayor B, a la Educadora de párvulos encargada de la sala cuna Mayor B que se desempeña a la vez como Directora subrogante, y a la Técnico es párvulos del nivel medio mayor C.
- 7) Se desarrolló un análisis preliminar de los datos.
- 8) Se coordinaron y realizaron las segundas entrevistas en profundidad: Directora del Jardín infantil, a la única Auxiliar administrativa, apoderada del nivel medio mayor y del nivel sala cuna mayor que a la vez se desempeña como miembro del centro de padres del Jardín infantil, Técnico en párvulo de la sala cuna mayor C, y por último la apoderada del nivel medio menor.
- 9) Se desarrolló el análisis de datos: codificación de la información, construcción de categorías, y síntesis del análisis de los datos (relación entre categorías)

10) Se realizaron las conclusiones y propuestas.

Para el desarrollo de las entrevistas en profundidad se utilizó una pauta construida en base a temas esenciales, relacionados con los temas de este estudio. A continuación se presenta la pauta usada:

Temas orientadores de la entrevista en profundidad:
1. Caracterización de la entrevistada y de su experiencia en el Jardín infantil.
2. Concepción de convivencia para la entrevistada
3. Concepción de gestión para la entrevistada
4. Ejemplos concretos de convivencia y gestión.
5. Usted cree que la convivencia incide en la gestión, de qué manera.
6. Tipos de conflictos visualizados y vividos.
7. Qué aspectos desea mejorar en el Jardín infantil.
8. Conocimiento y experiencia con el sistema de evaluación SEICEP.
9. Temas u opiniones que deseen plantear según su interés y que se relacionen con la entrevista desarrollada, y que no hayan sido mencionados.

3.8 Plan de Análisis

El análisis cualitativo de teorización según Mucchielli (2001), es una forma de análisis cualitativo sistemático y profundo de los datos, orientado a generar inductivamente una teorización del fenómeno cultural, social o psicológico estudiado, en base a un corpus de datos empíricos, con el fin de comprenderlo. Es decir, es un procedimiento de configuración y

caracterización del sentido de los fenómenos, centrada más que en producir una teoría, en el proceso mismo de teorización asentado en seis operaciones o etapas codificantes sucesivas de construcción conceptual. Las cuales no son lineales, y su duración y amplitud varía a lo largo del análisis.

Teorizar en este tipo de análisis *es llevar los fenómenos a una comprensión nueva, insertar acontecimientos en contextos explicativos, vincular en un esquema englobante a los actores, las interacciones y los procesos que están actuando en una situación educativa, organizativa, social, etc.* (Mucchielli, 2001, p.70).

El plan de análisis de este estudio se estructuró según los procedimientos propuestos en el análisis cualitativo de teorización de Mucchielli. Las etapas que compusieron al procedimiento de análisis de este estudio, fueron: la codificación, la categorización, la relación entre categorías, la integración, la modelización y la teorización. La codificación consistió fundamentalmente en examinar y reformular la realidad vivida y expresada por la muestra mediante la lectura o escucha de los datos destacando con palabras o expresiones lo esencial del testimonio preguntándose por ejemplo ¿De qué habla el texto? ¿Qué es eso? Luego a partir de la información generada en este primer análisis de los datos, se realizó la conceptualización propiamente tal del objeto, es decir, se construyeron categorías, las que cada una a través de una palabra o expresión representó al fenómeno según la manera que es percibido en el corpus de datos, estas incorporan por lo tanto elementos distintivos que la componen, así comienza a emerger la teorización. Ya definidas las categorías, se comenzó a relacionarlas o vincularlas entre sí y sus propiedades, o sea a sistematizarlas; para comprobar estos vínculos se usó un corpus de datos, en este caso, los contenidos en las entrevistas en profundidad. Después de realizar los vínculos se procedió a la integración de las categorías con el fin de descubrir el fenómeno general emergido del análisis y que engloba a todas las categorías. Según este autor, *“la integración permite clarificar el objeto definido de la relación o la tesis”* (Mucchielli, 2001, p. 76).

Capítulo IV

“Recogida, análisis e interpretación de la información.”

4.1. Recogida de la información:

Esta investigación se desarrolló siguiendo procedimientos secuenciales, estructurados de acuerdo a la metodología cualitativa, y por ende de forma flexible. Por lo mismo, se debió reorientar las acciones de recogida de datos, con el propósito de acercarse al objeto de estudio, adaptándose así, este estudio de acuerdo a lo que emergía en este proceso investigativo. Unas de las principales dificultades de este proceso se presentaron al inicio de la recolección de datos, cuando se tuvo que pedir autorización para introducirse en el contexto a investigar, el Jardín infantil de la JUNJI, ya que, se requería de la autorización de la Dirección Regional Metropolitana de la JUNJI. Luego de esta autorización a principios de este año, y después de iniciar observaciones preliminares y escoger así a los informantes claves, se presentó una segunda dificultad, coordinar y llevar a cabo las diferentes entrevistas, debido principalmente al tiempo libre disponible de los informantes claves, aquí, surgió en suma la dificultad de que la entrevistada clave deseará efectivamente participar de ellas.

La fortaleza, fue contar siempre con el apoyo y la disposición de la Directora para visitar el establecimiento y ocupar sus dependencias durante la semana incluso fuera del horario de la jornada laboral, para poder concretar las entrevistas. Así mismo, cabe destacar la disposición de las informantes claves para brindar su tiempo para realizar efectivamente una entrevista en profundidad.

Específicamente, los procedimientos que se realizaron secuencialmente en la recolección de datos fueron:

- ❖ Autorización de la Directora del Jardín infantil para realizar allí la recolección de datos.

- ❖ Petición de autorización a la Dirección Metropolitana de la JUNJI, para realizar la recolección de datos. Aquí se adjuntó el proyecto de Tesis y una carta solicitada por la Dirección, por parte de la Jefa de carrera de Educación Parvularia y Básica Inicial, de la Universidad de Chile.
- ❖ Paralelamente, mientras se esperó la autorización, se revisaron los datos teóricos y empíricos para estructurar los temas de las entrevistas en profundidad.
- ❖ Dada la autorización desde la Dirección Metropolitana de la JUNJI, se procede a presentar dicha carta que la avalaba, a la Directora del Jardín infantil.
- ❖ Se realizan visitas al establecimiento realizando algunos registros de observaciones previas para escoger a los informantes claves.
- ❖ Coordinación y realización de las primeras entrevistas
- ❖ Análisis preliminar de los datos
- ❖ Coordinación y realización de las segundas entrevistas
- ❖ Análisis de datos: codificación de la información, construcción de categorías, síntesis del análisis de los datos (relación entre categorías)
- ❖ Conclusiones y propuestas.

4.2 Presentación de los datos:

El proceso de análisis de los datos en este estudio, fue la elaboración de categorías. Del contraste entre los discursos de las entrevistadas, así como del contraste de la información de las entrevistas con los datos teóricos, surgió la construcción de cinco categorías. Las categorías que se construyeron para tratar de comprender el objeto de estudio, fueron las siguientes:

- 1) **PRIMERA CATEGORIA:** Significado otorgado al desempeño, y expectativas de roles de las Educadoras, las Técnicas en Párvulos, la Directora, y las apoderadas, dentro de la comunidad educativa de un Jardín Infantil de la JUNJI, según la percepción de sus propios actores.
- 2) **SEGUNDA CATEGORIA:** Tipos de relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa de un Jardín infantil de la JUNJI.
- 3) **TERCERA CATEGORIA:** Construcción del concepto de la convivencia entre los actores educativos de un jardín infantil de la JUNJI, según sus percepciones.
- 4) **CUARTA CATEGORIA:** Necesidades de las integrantes adultas de la comunidad educativa del Jardín infantil de la JUNJI.
- 5) **QUINTA CATEGORIA:** Gestión Educativa de un Jardín infantil de la JUNJI, desde la percepción de los informantes claves.

A continuación se presentan los cuadros que resumen a cada categoría, los cuales, incorporan cada uno, una categoría, sus dimensiones, y las dimensiones de las propiedades, emanadas de los códigos surgidos en la primera etapa del análisis de datos.

Cuadro 7: Primera categoría. Significado otorgado al desempeño, y expectativas de roles de las Educadoras, las Técnicas en Párvulos, la Directora, y las apoderadas, dentro de la comunidad educativa de un Jardín Infantil de la JUNJI, según la percepción de sus propios actores.

Categoría	Dimensiones	Propiedades
<p>PRIMERA CATEGORÍA</p> <p>Significado otorgado al desempeño, y expectativas de roles de las Educadoras, las Técnicas en Párvulos, la Directora, y las apoderadas, dentro de la comunidad educativa de un Jardín Infantil de la JUNJI, según la percepción de sus propios actores.</p>	<p>El personal comprometido con su trabajo</p>	<p>Se espera que el personal asista siempre al trabajo.</p> <p>El personal busca cumplir lo mejor posible sus funciones.</p> <p>El personal espera que se compartan las ideas con sus pares.</p> <p>El personal se relacione desde el buen trato con niños y niñas.</p> <p>El personal apoya a sus pares, ejerciendo así el “<i>compañerismo</i>”.</p>
	<p>La Educadora como líder dentro de la sala</p>	<p>La Educadora organiza y articula el trabajo en equipo de la sala.</p> <p>La Educadora se hace cargo de los problemas a nivel de sala y busca soluciones.</p> <p>Es autodidacta en su quehacer como líder de sala.</p> <p>La cantidad de niveles a cargo varía en las Educadora, lo que influye en el trabajo en equipo y el conocimiento</p>

		acerca de niños y niñas.
	Las Técnicas en párvulos “pendientes” de niños y niñas y colaboradoras de tareas administrativas.	<p>Son quienes interactúan más con niños y niñas del Jardín infantil.</p> <p>Son autodidactas en su quehacer, lo que es insuficiente.</p> <p>Pocas veces colaboran con las tareas de las Educadoras.</p>
	La Directora como la líder del Jardín infantil.	<p>Debe velar por el buen funcionamiento del Jardín infantil.</p> <p>Se espera que le importe el bienestar del personal, más que el de la institución.</p> <p>Debe hacerse cargo de los problemas dentro del Jardín infantil y darles solución.</p> <p>Se espera que sea accesible a escuchar al personal, y reconozca su trabajo.</p> <p>Se considera a sí misma, como líder, apegada a las normas y seria en las relaciones.</p>

	<p>Las apoderadas representada por las madres, que velan por el bienestar de sus hijos dentro del Jardín infantil, principalmente mediante la participación.</p>	<p>Las apoderadas en su mayoría son representadas por las madres.</p> <p>Se ocupan de mantenerse informadas diariamente de lo que le pasa a su hijo en el Jardín infantil.</p> <p>Se espera que se involucre y vele por el comportamiento y aprendizajes de su hijo, mediante su participación.</p>
--	--	---

Cuadro 2: Segunda categoría. Tipos de relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa de un Jardín infantil de la JUNJI.

Categoría	Dimensiones	Propiedades
<p>SEGUNDA CATEGORIA</p> <p>Tipos de relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa de un Jardín infantil de la JUNJI.</p>	<p>Diferentes grados de cercanía entre tías y niños/as.</p>	<p>La educadora interactúa más con niños/as cuando está a cargo de un nivel.</p> <p>Disminuye la interacción de las Educadoras con niños/as, cuando está a cargo de dos niveles.</p> <p>La Técnico siempre interactúa más con niños y niñas.</p> <p>Cuando hay más tías en un nivel, hay mayor interacción de ellas con</p>

		<p>niños y niñas.</p> <p>Las tías tienen vocación porque velan por el bienestar de niños y niñas.</p>
	<p>Relación entre tías y niños/as, caracterizada por ser ambos sujetos activos.</p>	<p>El comportamiento e interacciones entre niños, influye en el desarrollo del trabajo de las tías.</p> <p>Tías prestan mayor atención a niños agresivos o inquietos.</p> <p>La fluidez de la clase es interrumpida por niños agresivos o hiperactivos.</p> <p>Algunos niños y niñas influyen en el estado de ánimo de tías.</p> <p>Niños y niñas aprenden comportamientos violentos de sus pares.</p> <p>Las acciones de las tías en la relación con niños y niñas, influye en el bienestar, estado de ánimo y comportamientos de estos/as.</p>
	<p>Relación entre las apoderadas y el personal del Jardín infantil como minoritariamente cercana, enfocada a los aprendizajes de niños y</p>	<p>Madres trabajadoras tienen poco tiempo para interactuar con tías del Jardín infantil.</p> <p>Las apoderadas participan</p>

	<p>niñas.</p>	<p>en actividades y talleres.</p> <p>La participación de las apoderadas es valorada por ellas y por las tías del Jardín infantil.</p> <p>Las apoderadas y la Educadora se relacionan a en conversaciones diarias, las reuniones de apoderadas/os, y en entrevistas personales.</p> <p>La Educadora enfoca su relación con las apoderadas/os hacia aprendizajes de niños y niñas.</p> <p>Las Técnicas en Párvulos conversan diariamente con las apoderadas.</p>
	<p>Relación entre pares de trabajo basada principalmente en el compañerismo.</p>	<p>Técnicos en Párvulo cooperan en las actividades de su par.</p> <p>Técnicos en Párvulo presta ayuda a su par por iniciativa propia.</p> <p>Educadoras y Técnicos preguntan a las Técnicas por su estado.</p> <p>El compañerismo une a las compañeras, su ausencia provocan lo contrario.</p> <p>La ausencia del personal</p>

		<p>como falta de compañerismo.</p> <p>Reconocimiento de las labores, a nivel formal e informal.</p>
--	--	---

Cuadro 3: Tercera categoría. Construcción del concepto de la convivencia entre los actores educativos de un jardín infantil de la JUNJI, según sus percepciones.

Categoría	Dimensiones	Propiedades
<p>TECERA CATEGORIA</p> <p>Construcción del concepto de la convivencia entre los actores educativos de un jardín infantil de la JUNJI, según sus percepciones.</p>	<p>La convivencia como subjetiva y difícil.</p>	<p>La convivencia depende de cada persona.</p> <p>Los conflictos y la comunicación son parte de la convivencia.</p> <p>La convivencia es difícil porque es articular diferentes percepciones.</p>
	<p>La buena y la mala convivencia.</p>	<p>La buena convivencia genera bienestar en el personal.</p> <p>La buena convivencia como buen trato.</p> <p>En la buena convivencia se practican valores.</p> <p>La buena convivencia es favorecida por la participación.</p> <p>En la mala convivencia no</p>

		<p>se comunican las cosas.</p> <p>La mala convivencia implica el mal trato.</p> <p>La falta de compromiso es parte de la mala convivencia.</p>
	<p>Efectos de la convivencia, sobre el bienestar del personal y el logro de aprendizajes de niños y niñas.</p>	<p>La buena convivencia con la familia brinda protección al personal en el entorno del Jardín infantil.</p> <p>La convivencia influye en la gestión de acuerdo al bienestar del personal.</p> <p>La convivencia influye en el logro de los aprendizajes de niños y niñas.</p>
	<p>La convivencia se relaciona con los conflictos desarrollados entre los integrantes del Jardín infantil.</p>	<p>Los conflictos siempre se dan entre las personas y depende de cada una.</p> <p>Todo lo que perjudique a niños y niñas es un conflicto.</p> <p>Los conflictos dentro del Jardín infantil generan disgusto en el personal.</p> <p>Hay conflictos personales que provocan conflictos dentro del Jardín infantil.</p> <p>La solución de conflictos facilitada por los valores de las personas, mediante</p>

		<p>acuerdos entre las involucradas.</p> <p>Conflictos irresueltos generan sensación de desconsideración y agravantes en los problemas.</p>
	<p>La convivencia es influenciada por la comunicación entre los integrantes del Jardín infantil.</p>	<p>La comunicación entre las integrantes del JI, permite conocer a las personas.</p> <p>El desarrollo de la comunicación influye en la convivencia.</p> <p>Los gestos transmiten información y son interpretados como verdades.</p> <p>Diferentes disposiciones a conversar de parte de las funcionarias con las apoderadas.</p> <p>Diferentes disposiciones a conversar entre funcionarias.</p>

Cuadro 4: Cuarta categoría. Necesidades de las integrantes adultas de la comunidad educativa del Jardín infantil de la JUNJI.

Categoría	Dimensiones	Propiedades
<p>CUARTA CATEGORIA</p> <p>Necesidades de las integrantes adultas de la comunidad educativa del Jardín infantil de la JUNJI.</p>	<p>Necesidades de seguridad, pertenencia y estima de las Educadoras, Directora, Auxiliar administrativo, y Técnicos en Párvulos.</p>	<p>Necesidad de un espacio cómodo y acogedor.</p> <p>Necesidad de tener claridad respecto de los procedimientos evaluativos y de convivencia.</p> <p>Necesidad de apoyarse y respaldarse por profesionales y pares.</p> <p>Necesidad de unión, solidaridad y compañerismo entre pares.</p> <p>Necesidad de disposición favorable y autocrítica en la solución de conflictos.</p> <p>Necesidad del personal sobre una Directora que sea acogedora y escuche.</p> <p>Necesidad de abordar la convivencia a través de un instructivo.</p> <p>Necesidad de reconocimiento y valoración del trabajo por parte de las Técnicas.</p>
	<p>Necesidades de seguridad y pertenencia de las</p>	<p>Necesidad del bienestar de su hijo en el Jardín infantil, por parte de las</p>

	apoderadas.	apoderadas. Necesidad de aumentar las instancias de interacción entre apoderadas/os.
--	-------------	---

Cuadro 5: Quinta categoría. Gestión Educativa de un Jardín infantil de la JUNJI, desde la percepción de los informantes claves.

Categoría	Dimensiones	Propiedades
QUINTA CATEGORIA Gestión Educativa de un Jardín infantil de la JUNJI, desde la percepción de los informantes claves.	La gestión como ejecución de procedimientos.	La gestión es la forma en que se llevan a cabo los diferentes procedimientos.
	La buena y la mala gestión.	La buena gestión es participativa. La mala gestión es impositiva.
	Percepciones de los procedimientos vigentes a nivel del Jardín infantil y a nivel de sala.	Se llevan a cabo reuniones de equipo de aula. Organización de las actividades dirigidas a niños y niñas. Realización de reuniones CAUE, de la comunidad educativa. Existencia de diferentes comités, uno de ellos es el

		<p>Comité de convivencia.</p> <p>Aplicación de encuestas enviadas por la JUNJI o creadas por el Jardín infantil.</p> <p>La JUNJI presta apoyo al Jardín infantil a través de profesionales y capacitaciones.</p>
	<p>El trabajo en equipo como estrategia emergente.</p>	<p>El trabajo en equipo implica la participación del equipo de aula en un trabajo en común.</p> <p>El trabajo en equipo se da diariamente de forma informal.</p> <p>El trabajo en equipo es organizado y articulado por la Educadora.</p>

4.3. Análisis e interpretación de los datos:

4.3.1.- Introducción al análisis de los datos:

El discurso de las entrevistadas dio cuenta, en esencia, del mundo social del Jardín Infantil, en el cual actúan los actores de la comunidad educativa. Este mundo social, construido por los significados de los actores educativos, fue analizado desde los postulados de Blumer desde su teoría “el interaccionismo simbólico”. El autor a través de su enfoque “interaccionismo simbólico” nos ofrece una forma de considerar y comprender a los grupos humanos o a la sociedad humana, y al comportamiento de las personas. Plantea que para comprender sus actos, es necesario conocer los objetos que componen su entorno. El entorno en que se desenvuelven los seres humanos se compone de los objetos que las personas identifican y conocen, los cuales con producto de la interacción simbólica, dicho de otro modo, el significado de los objetos emana de la forma que han sido definidos por las personas con quien interactúa. Hay diferentes tipos de objetos: objetos físicos (árbol, rueda, mesa, etc), objetos sociales (estudiante, Educadora, Técnico, Directora, presidente, etc.) y los objetos abstractos (ideas, principios morales, etc.). Hay objetos comunes, los cuales son aquellos que poseen el mismo significado para un grupo de personas, los cuales son fruto de indicaciones mutuas; por ejemplo, el reglamento, el Proyecto Educativo Institucional, las Bases curriculares de la Educación Parvularia, etc.

Las percepciones de las entrevistadas permitieron acercarnos a los objetos que componen su entorno, y el significado que aquellos poseen, lo que ayudó a entender el comportamiento de algunos actores educativos y los tipos de relaciones que se desarrollan.

En la primera categoría, “significado otorgado al desempeño, y expectativas de roles de las Educadoras, las Técnicos en Párvulos, la Directora, y las apoderadas, dentro de la comunidad educativa de un Jardín Infantil de la JUNJI, según la percepción de sus propios actores”, emanó un conjunto de significados de objetos que se pueden clasificar como objetos sociales, ya que dieron cuenta del significado que poseen los roles de los demás como el propio

rol dentro de la comunidad educativa. Surgió, además, el significado del rol de la Educadora, el rol de la Técnico, y de la Directora, las expectativas de rol de la familia que poseen Educadoras y Técnicos, y por último el auto concepto del rol de la Directora. El auto concepto del rol de la Directora en la comunidad educativa, se constituye lo que según Blumer se concibe como auto-objeto. En palabras del autor, las personas son “un objeto para sí mismo; tanto en sus actos para consigo mismo como para con los demás, se basa en el tipo de objeto que él constituye para sí.” (Blumer, 1982, p. 9). Siendo objeto para sí mismo, es capaz de realizar una interacción consigo mismo, es decir, se realiza indicaciones a sí mismo, las cuales le sirven para orientar sus actos.

En el desempeño de roles, aparece el poder en la toma de decisiones según el cargo del personal, desde lo formal de la Estructura Jerárquica, y lo que en la informalidad sucede. Por lo tanto, cada rol posee un grado de poder diferente que lo faculta para tomar decisiones en diferentes niveles de la comunidad educativa. En nuestro corpus teórico nos referimos al campo micropolítico, que según Blase (1991), básicamente hace alusión al uso del poder formal e informal de las personas con el fin de alcanzar las metas en las organizaciones, asimismo desde la micropolítica se asume que el contexto organizativo redefine la estructura de la organización y las normas que allí se establecen. Blumer (1982) añade que en la acción conjunta de una organización, existen redes de acción que implica la interdependencia de los distintos actos de las personas, acción regularizada entre las personas en distintos niveles, el comportamiento grupal como sistema. Por ejemplo los puestos, los cuales se basan en un conjunto de significados, funciona porque las personas se ubican en distintos niveles hacen algo concreto, y lo que hacen es producto del modo en que definen la situación ante la cual se ven enfrentados a actuar. Aquí está implicada la toma decisiones.

La segunda categoría “tipos de relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa de un jardín infantil de la JUNJI”, se dan a conocer los tipos de relaciones que se desarrollan entre los integrantes del Jardín Infantil de la JUNJ, según sus propias percepciones. El interaccionismo simbólico propone que las personas orientan sus actos hacia las cosas en función de lo que las cosas significan para ella o él, estos significados se derivan de la interacción social que mantiene con otra persona. En esta categoría se describieron y

analizaron algunos aspectos de la relación sostenida entre niños y niñas, con las tías del Jardín Infantil; de la relación entre niños y niñas; las relaciones entre la JUNJI y el Jardín infantil; la relación entre la familia y el Jardín infantil; las relaciones entre las compañeras de trabajo dadas informalmente; las relaciones dadas en el trabajo en equipo, es decir las relaciones que se dan en una instancia formal del Jardín infantil.

En la tercera categoría, “construcción del concepto de la convivencia entre los actores educativos de un jardín infantil de la JUNJI, según sus percepciones”, surgió del análisis la conceptualización de la convivencia según la percepción de los propios actores educativos, la cual se definió por ser subjetiva y difícil, diferenciada entre buena y mala convivencia, la cual, se relaciona con los conflictos desarrollados y la comunicación entre la familia, las Educadoras, las Técnicas en párvulo y la Directora. La convivencia, según las percepciones de los informantes claves, afecta el bienestar del personal y el logro de los aprendizajes de niños y niñas.

Según el MINEDUC (2002), los conflictos son parte inherente de la convivencia entre las personas, el cual surge cuando alguna de las partes, o ambas, perciben que el otro constituye un obstáculo para lograr las propias metas. Blumer (1982) por su parte nos da a entender que toda vida de grupo se enfrenta a problemas en donde las normas existentes son insuficientes, por lo que se proyectan nuevas líneas de acción conjunta, en donde los significados pueden estar siendo presionados, reforzados, generen descontento o indiferencia.

A través de la comunicación es que se crean y sustentan las relaciones, según Mead “La mutua asunción de papeles es condición *sine qua non* para que una comunicación y una interacción sean eficaces” (Blumer, 1982, p. 7). Dicho de otro modo, la interacción se desarrolla en un nivel simbólico, es decir, la interacción consiste en una exposición de gestos y la respuesta al significado de los mismos. Un gesto es el aspecto de un acto que encierra el significado del acto, así resulta que los gestos indican lo que una persona ha de hacer la persona a quien van dirigidos, lo que la persona que los hace proyecta hacer, es decir la intención y la futura acción, y finalmente la acción que surge de la coordinación de los actos de

ambas personas, en esta interacción cada uno de los involucrados debe considerar el papel que realiza en dicha interacción.

En la cuarta categoría “necesidades de las integrantes adultas de la comunidad educativa del jardín infantil de la JUNJI”, se presentan las necesidades de las diferentes adultas que integran la comunidad educativa de un Jardín infantil de la JUNJI. Acorde con la teoría de Maslow, estos deseos manifestados en los discursos de las entrevistadas, se clasificaron en necesidades de seguridad, de pertenencia o sociales, y en necesidades de estima.

Maslow, en su teoría de las necesidades, intenta explicar las motivaciones de la conducta humana, estas motivaciones básicamente se tratan de la satisfacción de necesidades, y dichas aspiraciones dominan toda la actividad humana. En su teoría, desarrolló un orden jerárquico de las necesidades según la importancia que tienen para la vida, que van desde las básicas hasta las superiores o metanecesidades. El primer nivel se ubica, las necesidades fisiológicas, en el segundo, las necesidades de seguridad, en el tercero, las necesidades sociales o de pertenencia, en el cuarto, las necesidades de estima, y en el quinto y último lugar, las necesidades de autorrealización y trascendencia. La manifestación de las necesidades implica que las de nivel más bajo están relativamente satisfechas.

Según este autor, las necesidades se caracterizan por: ser elementos inherentes a la especie humana, lo que implica que en todo ser humano las necesidades están presentes en potencia; representan valores últimos, es decir, las necesidades actúan como marco de metas y valores que explican y condicionan los deseos y las conductas de las personas; las necesidades y su satisfacción se ven influidas por la cultura y la socialización, y por la idiosincrasia de cada persona; aun cuando son universales, sus manifestaciones y modos de satisfacción son diferentes y específicos de cada cultura; nunca se satisfacen por completo; las quejas manifiestan los niveles de necesidades satisfechos.

Estas necesidades dependen de la idiosincrasia de cada individuo, por lo tanto, daremos por hecho, tal como lo mencionan Doyal y Gough, que las necesidades no dependen exclusivamente de que, las del eslabón más bajo estén relativamente satisfechas, sino que

dependen más que nada del interés de los individuos. Lo mencionado anteriormente, se observa en el discurso de una de las Técnicas entrevistadas, cuando alude a que para ella es más importante que la Directora pueda acercarse a ella y preguntarle como está, que su deseo de que su trabajo sea valorado y reconocido por la misma; en otras palabras, es más importante satisfacer en primer orden sus necesidades de pertenencia o sociales, que las de estima. Esto también coincide con lo manifestado por Maslow, en cuanto a que para satisfacer una necesidad de un eslabón más alto, es necesario que las del más abajo estén “relativamente” satisfechas.

Maslow, describe a las “*necesidades de seguridad*”, como referidas hacia sí mismo como hacia la familia, y básicamente guardan relación con la ausencia de amenazas y peligros en el ámbito físico, se refiere a la seguridad de nuestro cuerpo y vida; y al el ámbito económico y social, relacionada con la necesidad de las diversas interrelaciones de las personas, de conocer, comprender, estabilidad, etc.

Respecto de las necesidades en este nivel, en el ámbito físico, se analizó, que las funcionarias, desean un espacio cómodo, acogedor, que cuente con los materiales suficientes para llevar a cabo tanto sus labores. En el ámbito social, básicamente afloraron los deseos de conocimiento, comprensión y claridad por parte de la Educadora y de ella, hacia todas las adultas de la comunidad educativa sobre los procedimientos evaluativos y de convivencia reglamentados; así como apoyarse en el conocimiento de profesionales que respalden el abordar algunas situaciones, como la inclusión, los conflictos, entre otros. Por otra parte, en los discursos de las apoderadas, se manifestó significativamente la necesidad de seguridad del bienestar de su hijo/a en el Jardín infantil.

Las “*necesidades de pertenencia*” o las “*necesidades sociales*”, hacen referencia a la necesidad de interactuar y relacionarse con alguien o pertenecer a alguna organización, estas pueden ser de amor, afecto, de pertenencia a grupos, de comunicación, vivir en comunidad o integración social.

Estas necesidades, como se mencionó, son las que se presentaron con mayor fuerza e imperiosidad.

Por una parte, las Educadoras y las Técnicas en párvulos con quienes se conversó, manifestaron en reiteradas ocasiones, el deseo de sostener una relación entre compañeras de trabajo, básicamente basadas en el compañerismo, traducido como una forma de velar por el bienestar de su compañera a través de su apoyo y respaldo, por ejemplo, ayudándola con sus labores, organizándose juntas, entre otros aspectos. Por otra parte, dieron cuenta del deseo de la forma de sostener una relación con la Directora, en la cual ella escuche y acoja las ideas y demandas, y se haga cargo de los problemas. Aquí surgió la necesidad de crear un instructivo que regule y promueva la buena convivencia.

Por otra parte, las apoderadas manifestaron la necesidad de aumentar la cantidad de instancias o tiempo para relacionarse con las tías para poder comunicarse con ellas; interactuar más con otras familias o apoderadas/os para abordar situaciones que afectan a niños y niñas; y, finalmente dan a conocer el deseo de que el Jardín infantil se relacione con empresas para recibir apoyo económico, y con otros profesionales para apoyar la solución de problemas presentados en el establecimiento.

En cuarto lugar están las *“necesidades de estima”*. Básicamente se refiere al deseo de ser apreciado, valorado y reconocido por aquello que la persona hace. En esta categoría, las presentadas se refirieron al ámbito del deseo de prestigio en base al reconocimiento de los demás, específicamente al deseo manifestado por las Técnicas en párvulo de sentir reconocido y valorado por su trabajo por parte de las Educadoras y la Directora. Maslow, menciona que cuando estas necesidades son satisfechas, generan sentimientos de confianza en sí mismo y de dignidad, que como se dará cuenta más adelante, coincide en gran parte con lo surgido en el discurso de estas funcionarias.

La quinta categoría, “Gestión Educativa de un Jardín infantil de la JUNJI, desde la percepción de los informantes claves”, se intentó analizar, por un lado, a través de la definición

que Pozner nos ofrece respecto de la Gestión Educativa. La autora plantea que es el “*conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela [en este caso de un Jardín infantil de la JUNJI] para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa.*” (Pozner, 2008, p.71). Aun cuando nos basamos en esta definición, es menester dar a conocer, el concepto construido por las entrevistadas acerca de gestión Educativa, ya que en las entrevistas se planteó como tema justamente este tópico, lo cual de alguna u otra forma incidió en el desarrollo de las entrevistas.

Por otro lado, se intentó analizar la quinta categoría por medio de la estructura del Modelo de Calidad de la Educación Parvularia, el cual, articula y está formado por seis Áreas, diez y nueve Dimensiones y setenta y uno elementos. Las áreas se refieren a los procesos que configuran la estructura de la gestión de un jardín infantil JUNJI, y están compuestos por dimensiones; las dimensiones, en cambio, son los contenidos técnicos agrupados en campos de interés común; mientras que los elementos son los procedimientos o prácticas de gestión y que se agrupan asociándose con una dimensión en particular.

4.3.2.- Primera Categoría: Significado otorgado al desempeño, y expectativas de roles de las Educadoras, las Técnicos en Párvulos, la Directora, y las apoderadas, dentro de la comunidad educativa de un Jardín Infantil de la JUNJI, según la percepción de sus propios actores.

Desde las percepciones emanadas se indujo en general, que todo cumplimiento de rol está sujeto fundamentalmente a la voluntad y el compromiso de las personas. Que **el personal** sea comprometido con su trabajo, significa que asista siempre al Jardín infantil y cumplan con sus funciones; que comparta las buenas ideas realizadas en su sala con sus compañeras; se apoyen (compañerismo), que tenga vocación, y se relacione desde el buen trato hacia niños y niñas.

Así mismo, los cargos tienen diferentes grados de poder en la toma de decisiones, es decir, entre más poder posee jerárquicamente el personal, más deber en poseer disposición

para llevar a cabo acciones. Asimismo su quehacer es motivado por el reconocimiento de su labor, y por el bienestar que les genera las actividades recreativas. Se han manifestado significativamente las expectativas respecto de los roles que en general se espera del personal, específicamente de Educadoras y las Técnicas en párvulo y de la Directora.

En especial, **la Educadora** cumple el rol de **líder** dentro de la sala, lo que implica que organice el trabajo en equipo articulando los diferentes puntos de vista para tomar una decisión final, velando siempre por lo mejor para los niños y las niñas, asimismo le corresponde hacerse cargo de los problemas a nivel de sala y darles solución. Ser líder dentro de la sala supone además que sea un ejemplo para las técnicas. La cantidad de problemas, la dependencia hacia la Educadora, la disposición de la Educadora, el enriquecimiento del trabajo en equipo, el conocimiento de la educadora sobre niños y niñas, varía de **acuerdo al nivel** del cual está a cargo. Existen cuatro niveles que varían según la edad de niños y niña, estos son: sala cuna menor, sala cuna mayor, nivel medio menor, y nivel medio mayor. En algunos niveles hay una Educadora a cargo, más cantidad de técnicos y menos cantidad de niños y niñas; este es el caso de las salas cunas; en otros niveles, la Educadora está a cargo de dos niveles, hay menos cantidad de técnicos y más cantidad de niños y niñas; este es el caso de los niveles medios menores y mayores. Con respecto al cumplimiento de su rol, se considera mayoritariamente **autodidacta** en su quehacer, lo que es insuficiente para abordar algunas situaciones.

Claro, tu eres la que organiza, la educadora es la que toma la decisión, pero considerando las opiniones, por ejemplo si yo quiero que la sala tenga un cierto color, y las tías mire yo tengo esta idea de color, y podemos hacer esto, o en realidad podemos; esto nooo es como autoritarismo, no es que decidas tu, es que tu organizas las ideas que hay en el grupo y ver lo mejor que es para los niños. ED1, P, 14.

Eran tres niveles, cuando yo entre acá en ese jardín. (...) Ahí hay harta diferencia, porque son hartas las cosas que se pueden hacer. Es diferente también la relación que se establece con los niños, también con el personal, porque hay más tiempo de

estar ahí, y uno hay tiempo de estar pendiente con un solo grupo de niños. Cuando hay tres niveles, uno más que nada, se dedica a cumplir con la parte de documento y a estar esporádicamente en la sala pero nunca tiene una visión completa de todo lo que sucede durante el día en la sala, sobre todo los aprendizajes como se van dando en los niños, es como la mayor diferencia. ED2, P, 4-6

Yo particularmente no me siento capacitada para trabajar con un niño que tenga necesidades educativas especiales como físicas por ejemplos, o sea, tú tienes que ser autodidacta no mas, empezar a averiguar, como conocer, como las.. las.. personas que vienen de necesidades educativas especiales es una para muchos jardines y no te puede ayudar como tú quisieras (...) tu puedes cometer muchos errores po. Porque tú no te manejas po, porque no tienes algo profesional que te indique po. ED1, P, 92-94.

Respecto de **las Técnicas en párvulos**, son quienes interactúan más que, la Educadora y la Directora, con niños y niñas, y con las familias. Son las que menos colaboran en tareas administrativas. Y en relación a su quehacer, al igual que las Educadoras se consideran autodidactas, lo cual también es insuficiente.

En este año, en este momento, ha sido con la persona que tengo más comunicación es con la Técnico, que es como la que pasa más en la sala, entonces como que está más en el día a día y conversa, y anécdotas y cosas que le pasan a los niños, y así tengo más comunicación con ella. AP1, P 80.

Veo yo de repente con algunas colegas, como que la tía técnico tiene un poco más de, eh, digamos la responsabilidad mayor con la familia, a pesar de que uno es la que uno pone la cara y la que organiza pero ellas son las que los ven todos los días. ED1, P, 4.

Yo que estoy toda la semana, yo que no llego tarde, yo que aperro sola, que me aguanto todo el día de ir al baño, yo que tengo que ver a los chiquillos sola, yo que tengo la sala completa, yo que tengo la sala limpia, que me hago responsable por si algo pasa o falta (...) yo no me acuerdo de haber participado en autoevaluación, no te podría decir ni sí ni no. Pero si cuando están muy apuradas las tías y están atrasadas en la pega, ahí nos preguntan a nosotras, y en las reuniones CAUE nos pasan papeles que tenemos que llenar. T1, P, 82-112.

En relación al **rol de la Directora**, se perfiló como la líder del Jardín Infantil que debe velar por el buen funcionamiento del establecimiento. Asimismo, debe ser un ejemplo para las Técnicas en párvulos así como también para las Educadoras. A esto se le suma, que a la Directora le importa más tener una buena relación con la institución JUNJI que con el personal. Según las percepciones de algunas entrevistadas, La Directora hace notar su disgusto y enojo mediante gestos y comportamientos, cuando el personal está haciendo algo que es de su desagrado, por ejemplo, cuando el personal descansa unos minutos dentro del horario de trabajo o come dentro de la sala del Jardín Infantil. Por otra parte, se manifestó en los discursos, que es poco accesible a recibir, acordar y concretar ideas junto con el personal.

En especial, sobre **la Directora**, las entrevistadas esperan: que se constituya en el nexo entre JUNJI y el Jardín infantil (de aquí en adelante JI), y como la principal responsable de hacerse cargo de los problemas dentro del JI y darles solución; que se dé el tiempo de escuchar y acepte propuestas de actividades de las tías; y, reconozca el trabajo de las tías diciendo lo que ha hecho bien.

La Directora, porque es el líder de la institución, es como la mamá de la casa (...)la que estimula al resto, la que toma decisiones (...) es alguien positivo me entiende, yo creo que ella es la principal pa poder mejorar la convivencia, pa poder gestionar en ese sentido, una lo puede hacer a nivel de sala, pero ella, es como la mamá de la casa por decirte. ED1, P, 48.

Por sus gestos, todo por sus gestos, y de repente palabras entre medio de los dientes, como, yo creo que varias hacen eso de repente, pero ella es la cabeza, entonces a ella se le nota más, uno se fija más en ella, hay veces, que la tía está enojada, y uno dice, buenos días, cri cri cri, nadie te dice buenos días po. T1, P. 82.

En su discurso, la Directora, se concibe a sí misma dentro de su rol como el deber ser líder dentro de la institución, lo que implica que sea motivadora, accesible para conversar con ella, empática, escuchar a la comunidad educativa, expresarse en forma clara, generar un ambiente grato y cercano. Se describe como una persona apegada a las normas, y seria en las relaciones con las funcionarias.

Yo como Directora me defino como una persona que guarda cosas de la gente, de las personas que me han confiado (...) Y soy media apegada a las reglas también, por lo tanto para mí las reglas son importantes, ya, porque tenemos que actuar de esta forma, a nosotras nos regularizan esas normativas (...) no trato mal, trato bien a las personas, me enoja, hay cosas que me molestan (...) ya al otro día amanezco bien, soy una persona que no gritoneo a nadie, para qué, para que la convivencia sea mejor. D, P, 2.

Yo creo que como primer líder de la unidad educativa tiene que tener como todo, digámoslo, empatía con la gente, tiene que saber escuchar, tiene que saber dirigirse a las personas, emmm... responsable, un referente positivo para el personal. D, P, 22.

Específicamente el rol de **la familia**, que en su mayoría representada por las madres que son también las apoderadas, se caracterizó por mantenerse informada diariamente de lo que le pasa a su hijo o hija en el Jardín infantil, lo cual es obstaculizado por sus ocupaciones en el trabajo, dado el tiempo ocupado; su participación en actividades del JI, es valorada tanto por el personal, así como por las mismas apoderadas. Se analizó que el personal percibe que muestran interés en sus pupilos/as cuando buscan conversar con las tías del JI.

Se espera que se motive a participar en el JI, se involucre y vele por el comportamiento y los aprendizajes de su pupilo/a en el Jardín infantil. Por otra parte, se cree y espera que la familia se motive cuando las Educadoras le comunican descripciones de su pupilo/a, sobre todo cuando se dan a conocer primero los aspectos positivos y luego las debilidades, dando a entender así, que el personal lo/a conoce.

Yo como apoderada qué rol cumplo. No sé po, yo llego a la casa y le pregunto a mi hijo qué hizo, tomaste leche, dice sí, comiste, dice no, si yo le pregunto todo, te pegaron, si, el niño, eh, pero yo le pregunto todo, entiendes, no sé po, yo creo que todas las madres hacemos lo mismo. AP2, P, 40.

Bueno, me acaba de invitar la tía Directora, eh, una invitación para ir al planetario, y me escogió a mí. Creo que fue porque he sido participativa en el Jardín y como que trataron de agradecer, me imagino. AP1, P, 66-150.

Y a nivel de la familia ha habido mayor incorporación de la familia, durante estos últimos años porque hemos empezado a incorporarlos como mediante talleres, mediante talleres, pero falta mayor participación, y, como para que se sientan más parte del jardín, para que participen más(...)tenemos una entrevista y partimos por todos los aspectos positivos que tiene un niño, no sabe que su hijo esta súper bien en autonomía por ejemplo, porque la idea es que los niños son diferentes, (...) entonces, claro, algunos padres no saben cuáles son las potencialidades de los niños, entonces uno empieza por ahí con los papas, entonces los papas como que se sienten bien contentos, y uno como al final les dice, pero mire, vamos a poner, vamos a llegar a un acuerdo, y usted en la casa va a trabajar esta área, entonces, pero lo otro esta súper bien. Entonces los papas se van contentos, y ya es otra, como que ya tienen ganas de, de más de participar de involucrarse (...) porque ven que uno sabe que su hijo es diferente, sabe que todos los niños son diferentes. ED2, P, 58-60.

4.3.3.- Segunda Categoría: Tipos de Relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa de un Jardín Infantil de la JUNJI.

4.3.3.1 Relación entre tías y niños/as, caracterizada por ser ambos sujetos activos y la cual posee diferentes grados de cercanía.

El grado de cercanía de la relación entre tías – niños/as, varía de acuerdo al nivel, según el tiempo de presencia de las tías, y la cantidad de tías en el equipo de sala. En cualquiera de los niveles interactúan más con la Técnico que con la Educadora. Cuando la Educadora está a cargo de un solo nivel, interactúa más y lo que le permite estar más “atenta” al desarrollo de los aprendizajes de niños y niñas.

Tres niveles tenía ahí yo, tres niveles (...) tenía el menor, el mayor... los dos menores y un mayor (...) Ahí hay harta diferencia, porque son hartas las cosas que se pueden hacer. Es diferente también la relación que se establece con los niños, también con el personal, porque hay más tiempo de estar ahí, y uno hay tiempo de estar pendiente con un solo grupo de niños. Cuando hay tres niveles, uno más que nada, se dedica a cumplir con la parte de documento y a estar esporádicamente en la sala pero nunca tiene una visión completa de todo lo que sucede durante el día en la sala, sobre todo los aprendizajes como se van dando en los niños, es como la mayor diferencia, yo creo hay harta diferencia, entre trabajar en un puro nivel a trabajar con tres o con dos, con dos también es complicado, sobre todo que en los niveles mayores que hay que estar a cargo de una persona los niveles tienen muchos niños, tienen, con grupos de treinta niños, treinta y dos, en cambio en sala cuna son máximo veinte, entonces también el nivel de niños es, la cantidad de niños es menor y la cantidad de adultos es mayor también. ED2, P, 4-6

Principalmente las apoderadas entrevistadas, dieron cuenta, respecto de esta relación, que la mayoría de las “tías” efectivamente velan por el bienestar de niños y niñas en el Jardín Infantil, lo que significa que ellas tienen vocación en el ejercicio de sus roles, esto se manifiesta de diferentes maneras, por ejemplo cuando niños y niñas son cuidados en su higiene por parte

de las Educadoras y Técnicos en párvulos, le comunican información del pupilo/a a diario o a través de entrevistas personales, demuestran así interés de las tías hacia niños y niñas; o cuando niños o niñas les expresan cariño a las tías y les gusta estar con ellas.

Porque lo veo porque al principio el Alexander le gustaba venir harto al jardín, venía feliz, venía contento, venía, abrazaba a las tías, le daba besos, le tiraba los brazos, y uno como se da cuenta de que, que está como bien acogido. AP1, P, 16.

Cuando se mencionó que **niños y niñas se constituyen como sujetos activos en su comportamiento en la relación entre niños/as y tías**, se refiere específicamente a que el comportamiento de niños y niñas, así como algunas interacciones entre ellos/as influyen en el desarrollo del trabajo de las tías, especialmente en el desarrollo de las actividades de aprendizaje, y en el estado de ánimo de ellas. Un claro ejemplo lo constituyen los efectos que genera un niño/a agresivo o inquieto en el estado de ánimo de las tías y en el desarrollo de su trabajo. Varios discursos coincidieron en que los niños o niñas agresivos o inquietos, provocan comúnmente que las tías le presten mayor atención que a los demás, por lo que disminuye la atención hacia otros niños y niñas, así, consecutivamente, deriva en que la fluidez de la clase sea interrumpida. Respecto al estado de ánimo de las tías, básicamente lo que provocan es irritabilidad y más cansancio debido a que requieren más energía.

Porque, por lo mismo, porque, como son independientes, eh, corren, son más inquietos, he, hay problemas de conducta, niños medios hiperquineticos, entonces, acá no, porque aquí son muy, más tranquilitos, están en la edad en que se mueven, caminan, pero no es como allá, porque aparte que van menos veces al patio, hay menos riesgo en el patio, y por lo mismo, porque son más inquietos, es más peligroso, son más peleadores, y por eso creo que, uno llega a la conclusión de que hay que estar más pendientes de ellos. T2, P, 10.

Según lo percibido por varias entrevistadas **niños y niñas aprenden de los comportamientos violentos de sus pares** así como de las experiencias de aprendizaje desarrolladas por las tías. Esta agresividad en la interacción entre niños y niñas obstaculiza el logro de sus aprendizajes, porque por una parte influye en la fluidez de la clase como también demanda más atención por parte de las tías, siendo especialmente el niño o niña agredido el más afectado en este aspecto, ya que las agresiones recibidas le genera rechazo hacia el Jardín Infantil, provocando su disgusto por el establecimiento, e incluso a veces su inasistencia, como también que se retraigan.

Porque después las conductas de los niños hacia los otros compañeros, puede generar, que se yo, violencia, mal comportamiento, y los niños aprenden muchas cosas a través de sus pares, hay niños que son súper influenciables, igual al Nico yo lo encuentro que a veces es muy influenciable, y copia muchas cosas, y dicen de repente muchos garabatos muy pesados, o cosas muy fuertes y cosas que no he escuchado en casa, y son de sus mismos compañeros, entonces, de repente no hay mucho cuidado en la familia. AP1, P, 40.

Las tías como sujetos activos en su comportamiento en la relación entre niños/as y tías, quiere decir, que las acciones de las ellas en sus relaciones con los/as niños/as, influye tanto en el bienestar, en el estado de ánimo, como en el comportamiento de niños y niñas en el JI. Empero, si bien son las acciones de las tías las que influyen, existe otro componente que explicaría estas acciones, y básicamente se manifiesta que es el bienestar del personal en el trabajo lo que provoca efectos positivos en el desarrollo y logro de aprendizajes de niños y niñas.

Había una persona que estaba en un nivel que generaba a los niños, que los niños fueran como muy conflictivos, muy agresivos entre ellos, y el otro nivel eran súper tranquilos los niños, a ellos les gustaba hacer actividad, eran participativos, se autocontrolaban, pero en el otro nivel no, era una cosa súper rara que daba, que la técnico que estaba a cargo en el otro nivel cuando yo llegue, era una persona como que le gritaba y le hacían caso solo a ella, y no le hacían caso a nadie más, o sea,

ella no estaba y los niños no hacían caso, bueno no es como hacer caso, sino que, no seguían una dinámica, como de querer hacer actividad, nada, en cambio, los otros, en el otro nivel era mucha la diferencia que se veía. Pero eso es más que nada por la persona que esta cargo de los niveles, por el personal. E2, P, 12.

Al estar con esos problemas emocionales negativos claro que influye, claro que influye en el aprendizaje, porque la persona no va a ser capaz de, de, de hacer, de pensar la actividad bien (...)porque si tú estás contenta, trabajando con los niños (...) eso te ayuda a ser más eficaz, más eh, eficiente; ahora si no pasa lo contrario, yo pienso que no, la gente va a estar disgustada, con un disgusto, y así una persona no puede avanzar, no puede desarrollar su trabajo. D, P, 68-70.

4.3.3.2.- Relación entre las apoderadas y el personal del Jardín infantil como minoritariamente cercana, y enfocada a los aprendizajes de niños y niñas.

La relación sostenida entre las apoderadas y el Jardín infantil se caracterizó por ser minoritariamente cercana debido principalmente al tiempo del trabajo de la familia, lo cual limita el tiempo disponible de la familia para interactuar con las tías en el Jardín infantil. Estas relaciones se dan a través de conversaciones diarias o en entrevistas personales, las cuales están enfocadas siempre a los aprendizajes de niños y niñas, de lo contrario, darle espacio a la vida privada es obstaculizar la gestión de la sala; así como también la participación de la familia en actividades y las reuniones de apoderadas/os, en donde la familia, exponen sus ideas, dudas, y preocupaciones.

Yo ando preguntando siempre a la tía por material, porque como yo trabajo en mi casa como que no tengo tiempo de preguntar. AP2, P, 42.

Por ejemplo ahora el Lunes tenemos un, un baile, que es sobre no al tabaco, y ahí tengo que hacer de muñequita, y bailar, y hacer de la actividad (...) Eh, ah, hubo una vez que, cuando fue, el año pasado, que la Directora estaba preguntando que, qué se podía hacer, que no había como, un, había que hacer una actividad extra programática y no había muchas ideas, no sé qué más. Y ahí se me ocurrió, que conocía un amigo que tocaba el bombo y eso, y ahí le pregunté a la Directora, y me dijo que sí, que estaba de acuerdo, y él vino a cantar, y cantó canciones infantiles con el tambor, y los niños. AP1, P, 72-76.

Esta relación se da mediante la participación de la familia en el JI, la cual es valorada tanto por la propia familia como por el personal. Dado que a la primera le permite conocer lo acontecido con su pupilo/a, y para la segunda, porque el trabajo con la familia ayuda al logro de aprendizajes de los /as niños/as. Asimismo, es menester dar a conocer que la familia se siente apoyada por el Jardín infantil, ya que facilita que las madres puedan trabajar mientras niños y niñas permanecen en el establecimiento. Esta participación se da a través de la contestación de encuestas, asistiendo o colaborando en actividades del nivel o extra programáticas, ya sea por iniciativa propia o cuando son invitadas, asistiendo a talleres, dando ideas en reuniones de apoderadas o en el centro de padres, abordando temas de interés común en reunión de apoderados, conversando con las tías. Las ideas generadas en el centro de padres se presentan a la Directora y a la Educadora a cargo, quienes las aprueban o desaprueban. Como ya habíamos mencionado, la participación de la familia se ve menguada por el tiempo limitado de esta debido a su trabajo. No participa en autoevaluación del JI.

4.3.3.3.- Relación entre pares de trabajo basada principalmente en el compañerismo:

En las percepciones de las entrevistadas, llamó la atención que el compañerismo se destaca como base de la relación sostenida entre pares. Básicamente se significó como la acción de velar por el bienestar de la compañera, cooperando con las labores de una par por

ejemplo, por iniciativa propia o cuando alguien lo requiere, asistiendo al trabajo sin tirar licencia, evitando así dejar sola a la compañera y darle más carga de trabajo. En cambio, la ausencia de compañerismo, desune a las funcionarias. Este se caracteriza además por generarse informalmente y provocar bienestar en el personal, lo que ayuda a desarrollar una buena convivencia; para el personal este aspecto es fundamental que lo desarrolle la Directora en la relación que sostiene con las funcionarias, lo cual no está presente según las entrevistadas.

Otro componente característico de las relaciones entre pares es el reconocimiento hacia su labor entre las mismas, sobre todo entre Técnicos y desde la Educadora hacia la Técnico, la primera se da siempre informalmente, mientras que la segunda, así como también desde la Directora hacia todas las funcionarias, se da formal e informalmente.

Lo mismo de mi compañera ahora, si, se tomo unas vacaciones que le dan unas vacaciones por año que le llaman, yo también en algún minuto me tome vacaciones porque estuve con licencia el mes de febrero, pero yo jamás me fui de vacaciones cuando vi que había poca gente, yo no sé si eso es preocuparse de los demás, es ética, compañerismo, no sé cómo le quieran llamar, pero yo le llamo compañerismo, porque yo no iba a dejar a mi compañera los quince días que me dieron de vacaciones sola sabiendo que en los otros niveles faltaba gente, por ende ella tenía que estar sola (...) hoy día, justo hoy día, yo estaba hoy día, viernes, con el regalo del día de la mama, con los niños acá, tenía una niñita enferma, otra niña que es nueva que no es de mi sala, pero no se que le doy que quería estar acá conmigo, podía entender que yo a las cuatro veinte estaba colapsa, y todavía me faltaban niños que peinar, niñitas que peinar, entonces viene una compañera que es la tía de extensión horaria, viene ella y me dice, sale, anda al baño tu y yo termino, esas cosas, esas cosas que son de las personas contadas que la hacen. T1, P, 24-26.

4.3.4. Tercera Categoría: Construcción del concepto de la convivencia entre los actores educativos de un Jardín Infantil de la JUNJI, según la percepción de sus propios actores.

Desde las percepciones de las entrevistadas no es casual que haya aparecido el significado de convivencia, ya que uno de los temas preguntados directamente es justamente la convivencia en el Jardín infantil. De las conversaciones emanó el concepto o significado de convivencia propiamente tal, formado por las actrices educativas entrevistadas, así como también sus efectos y sus dos formas, “*la buena y la mala convivencia*”.

Se significó a **la convivencia** como subjetiva, la cual depende de cada persona, y es difícil porque implica articular diferentes percepciones y formas de ser, en donde están involucradas las emociones y la búsqueda de la satisfacción personal y a veces también la de los demás. Esta articulación se apoya en la mediación de la Educadora, de la Directora e incluso en ocasiones del departamento de buen trato de la JUNJI. Por otra parte los aspectos relevantes que resaltan sobre la convivencia es que tanto la comunicación como los conflictos entre las personas son parte de la convivencia.

Respecto de **la buena y la mala convivencia**, la primera se refirió a aquella que genera bienestar en el personal y en consecutiva unión o una relación más estrecha entre ellas, caracterizada por el buen trato en las relaciones entre los diferentes actores educativos, los cuales participan o se involucran en las decisiones tomadas en el Jardín infantil, sobre todo hacen referencia a la participación de las Técnicas, Educadoras y la familia; en la buena convivencia se practican los valores en las relaciones, como el respeto y la empatía, así como comunicando las cosas. En cambio, una la mala convivencia se caracterizó por no comunicar las cosas, por el mal trato en las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa, lo que genera evitación de interacción con esa persona; y porque además, como causa y componente, está involucrada la falta de compromiso del personal, así como la irresponsabilidad en el cumplimiento de las labores en el Jardín infantil.

Los efectos de la convivencia, se manifestaron en el bienestar del personal tanto dentro como fuera del Jardín infantil; el personal percibió que al sostener una buena convivencia con la familia, esta le brinda protección fuera del JI y sus alrededores, ya que el Jardín está ubicado en una zona roja en la que el personal percibe que corre peligro. Otro efecto de la convivencia es que ayuda o dificulta, por una parte, a la gestión tanto a nivel de sala como del Jardín infantil, y por otra parte, el trabajo pedagógico. En consecutiva las entrevistadas asumen que la ayuda o dificultad generada, deriva directamente en la influencia de la convivencia en el logro de aprendizajes de niños y niñas.

Desde las conversaciones desarrolladas con las informantes claves, afloró la percepción acerca de la presencia de **conflictos** en su mundo social y su respectiva caracterización. Específicamente se dio a conocer el concepto o significado de conflicto, los tipos de conflictos, la forma de solucionarlos y los efectos de los conflictos irresueltos.

Los conflictos se significaron como un aspecto que siempre se da entre las personas, es decir, que lo perciben y asumen como algo “normal” que se da entre las relaciones, y que dependen de cada persona. A esto se le sumó que, todo aquello que en el Jardín infantil perjudique a niños y niñas, constituye en sí en un conflicto, asimismo aquello que genera malestar en el personal. Los conflictos influyen tanto en la gestión dentro del Jardín infantil como en el aprendizaje de niños y niñas.

Mira, generalmente visualizamos nosotras los problemas que se dan, el hecho de ir a comprar afectaba, por ejemplo que alguien iba a comprar antes de la hora del almuerzo y eso de todas maneras perjudicaba a los niños porque estaban haciendo dormir, y ya a lo mejor, están todos acostados y no es necesario estar acá, pero sí era necesario que hubiera otra persona porque a lo mejor iba a necesitar algo, iba a estar sola y aun cuando los niños estén durmiendo, ese tiempo es necesario para utilizarlo en otras cosas, aprovechar después el espacio educativo, para ver la planificación para evaluar, y es tiempo que están utilizando en cosas que no

corresponden, pero lo pensamos mas nosotras más que nada, ya hay problemas y lo vemos nosotras. ED2, P, 28.

Los tipos de conflictos se clasificaron en internos o externos. Los internos son todos aquellos del Jardín infantil que provoque disgusto en el personal, y externos, todo aquello que no se deriva del Jardín infantil, pero si genera conflictos entre el personal. Dentro de los conflictos internos se dieron a conocer las correcciones de pares, la extensión horaria, las situaciones en que el personal prioriza la familia ante el trabajo, robos hacia el Jardín infantil, las faltas de respeto, la desconsideración de opinión, la falta de compromiso del personal, los accidentes de niños y niñas, y la inasistencia de personal, ya que perjudica la eficacia de la realización de las labores de las demás. Como conflicto externo las entrevistadas percibieron aquellos conflictos personales o familiares de las funcionarias, lo cual influye en su estado de ánimo y consecutivamente en la eficacia y eficiencia de su quehacer en el trabajo. Otro tipo de conflictos son aquellos provocados intencionalmente por algunas personas, las que son nombradas como “personas conflictivas”.

Por ejemplo la extensión horaria, la extensión horaria es un conflicto, o sea falta la persona de extensión horaria y nadie quiere hacerla, o sea es entendible porque nadie va a querer quedarse hasta las siete de la tarde, obvio po si uno llega a la ocho nadie va a querer quedarse hasta las siete. ED2, P, 24.

No, no lo dejaría de hacer. Porque mira lo que paso acá, una persona que no tiene nada que ver con el trabajo acá, y uno lo tiene que resolver. Mira yo, personalmente he resuelto muchas cosas acá, conflictos personales. D, P, 152

Y a veces, a lo mejor diría yo, que más que conflictos que suceden aquí en el jardín, son conflictos que traen de fuera, de sus casas, y eso digo yo, influye aquí en el trabajo en el jardín. Hay personas que andan tristes, entonces no hacen la actividad, trabajan con los niños, y hacen como que no quieren saber nada del jardín. Eso creo yo, que interfieren más los conflictos externos que suceden aquí

mismo, porque aquí, ha habido personas muy conflictivas, pero ya no están aquí, entonces ya no debería darse esa dinámica. ED2, P, 32.

La solución de los conflictos, se deben buscar de inmediato, la cual se desarrolla facilitada por los valores, al hacerse cargo de inmediato del conflicto y mediante acuerdos entre las partes involucradas. Cabe destacar que para los actores educativos es esencial sentirse escuchada en los conflictos que perciben y afectan. En el ámbito formal, los conflictos se resuelven basándose en los criterios del reglamento de la institución, usándolo como medio para solucionar conflictos o evitándolos a través de la regulación de comportamientos. Aquellos conflictos irresueltos, provocan una sensación de desconsideración, agrava los problemas e induce que se callen otros problemas debido a que los anteriores no han sido escuchados, es decir, se han dejado sin hacerse cargo ni tampoco solucionándolos.

La comunicación entre las personas que integran el Jardín infantil, se definió como un medio que permite conocer a las personas, cuyo desarrollo influye significativamente en la convivencia. Todas las personas se comunican entre sí de forma oral, formal e informalmente, comunican conflictos, aspectos positivos, temas delicados, preocupaciones, dudas e información. Dentro de la comunicación cabe mencionar que no se refiere solo a su forma oral, sino que también se destaca significativamente lo que comunican los gestos realizados por las personas, los que transmiten información de intenciones que es interpretada como afirmación. Las instancias dadas para comunicarse son las encuestas, las reuniones (incorpora entrevistas personales, reuniones formales del personal, y de aula), así como las conversaciones diarias. Surgió de las entrevistas que tanto la Directora, la Educadora y las Técnicas en párvulos poseen disposición positiva y acceso para poder conversar con las familias. No así la Directora con las Técnicas en párvulos, ya que percibieron que no siempre es accesible o a veces se calla el personal porque asume de antemano que no acogerá lo que se desea comunicar. La Educadora se perfila también como accesibles a escuchar y comunicarse con las Técnicas en párvulo.

Hoy día me di cuenta que me falta una colchoneta, tu vieras, hubieras visto la cara que puso, como si poco menos a mí la cuestión me cae en la cartera, caxai, entonces, esas cosas si no las sabe ella como las voy a saber yo po, yo me voy a la misma hora que ella, hasta a veces me voy hasta más tarde que ella. (...)No nada, pero es que es su cara, es su expresión, uno con la expresión con la marida dice tantas cosas. T1, P, 62-64.

Cuando a algunas entrevistadas se les preguntó por la convivencia, afloraron los discursos relacionados a la comunicación, dando a conocer y afirmando la forma en que dicha comunicación influye en el logro de los aprendizajes de niños y niñas. Dado que se puede optimizar el logro de los aprendizajes como resultado de una constante y clara comunicación, o de lo contrario puede que no se coordinen en la potenciación de aquellos, incluso generando conflictos, o bien una mala convivencia. A continuación se presentan algunos fragmentos que dan cuenta de este análisis:

Yo creo que es muy, muy importante. Por ejemplo ahora en el nivel medio mayor en el que estoy con el Nicolás, siento que la tía Mónica es muy preocupada porque ella cita a los apoderados para hablar cosas puntuales que le están pasando a los niños, entonces una nota, una, bastante preocupación, uno nota que están preocupados, que están interesados en lo que le está pasando a cada niño puntual. AP2, P, 20.

Es que a veces las tías no hablan, y uno tiene que preguntarles po, y a veces uno habla, por ejemplo mi hijo ayer no vino al colegio, y la tía, no sé po, no le preguntó por qué no vino, nada, yo le tuve que decir, bueno, como no tuve, no trabaje ayer, entonces me quede en la casa, pero no, no sé po, no son como de conversar, nada más si uno le pregunta, o si no ellas dicen nada. AP1, P, 28.

Me imagino como no comunicando las cosas, como escondiéndola, eh, no conversándola en sí, por ejemplo, que yo me enterara de que paso algo y que el Nicolás me dijera mamá paso esto, y después que las tías no me contarán, o que yo

les preguntara y trataran de evadirlo, y no es así porque siempre cuando llega a pasar algo, las tías lo enfrentan y lo conversan, y se expone bien lo que paso, entonces yo encuentro que sí. AP2, P, 26.

4.3.5.- Cuarta Categoría: Necesidades de las integrantes adultas de la comunidad educativa del Jardín infantil de la JUNJI.

Esta categoría, da cuenta de las necesidades de seguridad de las Educadoras, Auxiliar administrativo, Directora y Técnicos en párvulos; las necesidades sociales o de pertenencia de las Educadoras y Técnicos en párvulos; las necesidades de estima de las Técnicos en párvulos; las necesidades de pertenencia de la familia, en un Jardín infantil de la JUNJI; y las necesidades de seguridad de la familia de un Jardín infantil de la JUNJI. Se obtuvo como resultado que, las que se presentan con mayor fuerza son las de pertenencia y luego las de estima, estas últimas especialmente se manifiestan por las Técnicos en párvulos. En suma, a grandes rasgos, surgió de los discursos, que estas necesidades tiene implícita la aspiración de que sean satisfechas, lo cual una vez concretada, genera bienestar en las actoras educativas.

4.3.5.1.- Necesidades de seguridad, pertenencia y estima de las Educadoras, Directora, Auxiliar administrativo, y Técnicos en Párvulos.

De las percepciones de las entrevistadas, específicamente de las Técnicos en Párvulo, la Directora, la auxiliar administrativa y las Educadoras, surgieron las necesidades respecto a la seguridad en el ámbito físico dentro del Jardín infantil. Especialmente, desde las Educadoras, emanó la necesidad de seguridad en el ámbito social del Jardín infantil.

Respecto a este primer ámbito, las entrevistadas manifestaron la necesidad de un espacio cómodo, acogedor, que cuente con la cantidad, variedad y acceso de materiales suficientes para llevar a cabo sus labores individuales como en trabajos comunes. Estas características del espacio harían sentir contento al personal, lo que les brindaría bienestar.

Otro tipo de necesidades que afloraron, dicen relación con el ámbito social, dado que se relacionaron por una parte, con el deseo de conocimiento, comprensión y claridad de todas las adultas de la comunidad educativa sobre los procedimientos evaluativos y de convivencia reglamentados, tanto de sí mismas como desde las/os demás adultos de la comunidad educativa. Por otra parte, con la necesidad de apoyarse y respaldarse durante el trabajo en profesionales, que les brinden orientación además de capacitación, y en sus pares en base al compañerismo y otras experiencias como ejemplos e ideas de formas de llevar a cabo su quehacer en el ámbito laboral.

Después de un tiempo, yo veo que es necesario traer gente de afuera, y se recepciona mejor... ehmmm... todos esos temas de, que se yo de salud, en este caso de agresividad, la hiperactividad, y todas esas cosas es bueno traer un especialista, porque uno puede dar su opinión, pero un especialista va más allá también. D, P, 52.

Emanó en el análisis una significativa, fuerte y concordante manifestación de necesidades de las Educadoras y Técnicos en párvulos, relacionada con la pertenencia o, dicho de otro modo, con necesidades sociales, asociadas con el tipo de relaciones entre funcionarias, que necesitan las mismas. Estas relaciones se caracterizaron por la unión, la solidaridad y el compañerismo, el compañerismo como una forma de hacer sentir bien a su compañera, por ejemplo ayudándola con sus labores, organizándose juntas, entre otros aspectos. Así mismo se dejó ver el deseo de que este tipo de relaciones se fomenten a través de encuentros formales en el Jardín infantil.

Cuando este tipo de relaciones se dan, genera alegría o bienestar en el personal, asimismo lo hace el hecho de relacionarse con personas positivas, proactivas, sintiendo su apoyo y respaldo. Contrariamente, no les gusta, y necesitan no relacionarse con las personas cuando se desconsidera sus puntos de vistas y opiniones, con personas conflictivas, con

compañeras que sean irresponsables, egoístas, deshonestas, o cuando les recuerdan sus errores reiteradamente en las reuniones CAUE (principalmente la Directora).

En realidad a mí eso, que no se me tome mi opinión, pero no es algo que me suceda aquí, a mí en realidad, y es algo que conversamos harto, es que las personas, no trabajan, o como que no quieren, no se comprometen con el trabajo, y esperan que uno le, como te decía delante, esté diciendo todo lo que hagan, o que bien uno le haga el trabajo, eso me molesta, porque se supone que todos tenemos que trabajar de la misma forma. Y también así como esas personas que trabajan como para sí mismo, para su nivel, para su sala, y el fondo somos un jardín infantil, y uno tiene que trabajar para todos, yo no puedo, yo hago, tengo mi sala fantástica, genial, y el resto del jardín da lo mismo, porque, lo importante es que el jardín es uno solo. ED2, P, 44.

Bueno lo personal de cada uno como la responsabilidad, eh, estar comprometida con su trabajo. Porque, porque yo podría por ejemplo decir oh que es buena la tía, a que te importa, ah que me cae mal, no, eso para mí no. No, no es así, oh que es buena onda la tía que me comprende, al contrario, lo que genera es hacerlo con responsabilidad, con ganas, con deseo, y con esas cosas la motivación es diferente po, porque todas tenemos que hacer lo mismo en el trabajo, tenemos que pasar la lista, hacer una actividad, hacer otra actividad a diario, todas, todas lo tenemos que hacer, pero cuál es la diferencia, o, o sea, la comunicación, la relación que se lleva, la confianza, la honestidad. T2, P, 104.

Especialmente, las funcionarias desean sostener con la Directora una relación en la que esta última se dé tiempo para escuchar y acoger al personal, por ejemplo sus ideas y demandas; que se haga cargo de los problemas dados en el Jardín infantil; que pueda ser empática con las demás tías, y apoye al personal.

Respecto a las relaciones dadas en la resolución de conflictos, emanó la necesidad de relacionarse desde una disposición favorable y autocrítica para llegar a una solución, abordándolo de inmediato con acciones concretas. De lo contrario, cuando es insatisfecha mediante las dificultades irresueltas o cuando una persona grita al personal, lo que genera en los involucrados/as es disgusto.

Surgió, asimismo, la necesidad de promover la buena convivencia de la comunidad educativa, mediante un instructivo que regule los comportamientos y las formas de abordar conflictos, enfocado en la guía del proceso de lo anterior y no solo fiscalizando resultados.

Por último, en cuanto a las necesidades de estima, las percepciones del personal Técnico coincidieron imperiosamente en la necesidad de sentir que su trabajo sea reconocido y valorado por parte de las Educadoras y principalmente, debido a su falta, de parte de la Directora. Se dejó entrever, que este deseo hace sentir bien a las Técnicas en párvulos, empero, también se dejó en claro que lo más importante no es esta necesidad, si no que las mencionadas antes, referidas específicamente al tipo de relación sostenida con sus pares, las Educadoras y Directora.

4.3.5.2.- Necesidades de seguridad y pertenencia de las apoderadas:

En los discursos de las apoderadas, afloraron significativamente percepciones asociadas a la necesidad de sentir la seguridad de que efectivamente su hijo/a sienta bienestar en el Jardín infantil, lo cual se percibe cuando un niño refleja estar feliz en el establecimiento o cuando las apoderadas conocen al personal a través de la interacción entre ellas. De lo contrario, la inseguridad, que es indeseada, genera temor de que su pupilo/a sienta malestar y sea descuidado por las tías en el Jardín infantil. Se induce por lo tanto, en relación a la teoría de Maslow, que esta necesidad básicamente se refiere al deseo de la ausencia de amenazas y peligros en el ámbito físico y social del niño o de la niña, en el Jardín infantil de la JUNJI.

Una segunda clase de necesidades emanadas en las conversaciones con las apoderadas, fue el tipo de relaciones que desean que se sostengan entre la familia y las tías, entre las familias en el Jardín infantil, y entre el Jardín infantil con entidades externas.

Para las apoderadas, es menester aumentar la cantidad de instancias o el tiempo para relacionarse con las tías con el propósito de comunicar sus ideas, preocupaciones, dudas y tener más posibilidades de concretar dichas ideas. Por otra parte, se interpretó su deseo de interactuar más con otras familias o apoderadas/os en el Jardín infantil, para así hacerse cargo y abordar situaciones que afectan a niños y niñas, en conjunto, como por ejemplo la agresión entre niños y niñas. Finalmente, se interpretó lo importante que es que el Jardín infantil se relacione con empresas y otros profesionales para apoyar la solución de problemas presentados en el establecimiento. En el caso de las empresas, les gustaría poder recibir apoyo económico.

4.3.6.- Quinta Categoría: Gestión educativa de un Jardín infantil de la JUNJI desde la percepción de los informantes claves.

En esta categoría se presenta la construcción del concepto de gestión según las percepciones de las entrevistadas, la que incluye el significado de “*la buena gestión*”, y “*la mala gestión*”; así como, las percepciones emanadas en los discursos sobre los procedimientos que están vigentes en el Jardín infantil.

Los procedimientos se pueden clasificar en procedimientos a nivel de sala, y procedimientos a nivel de Jardín infantil. En los primeros se ubicaron las reuniones de aula y las de apoderadas/os; y, las actividades dirigidas a niños y niñas del nivel. En las reuniones de aula participan las Técnicas en Párvulos y la Educadora a cargo del nivel. En las reuniones de apoderados/as participan, los/as apoderados, que según los registros de observación su asistencia es mínima, participan además la Educadora y en ocasiones la Directora. En el segundo tipo de procesos, se encontraron las reuniones del personal, llamadas “reuniones

CAUE”, los comités y sus acciones, los momentos formales de descanso y las encuestas aplicadas en el Jardín infantil, dirigidas algunas hacia el personal y otras hacia las familias.

4.3.6.1.- Concepto de gestión, la buena y la mala gestión, según las percepciones de algunos actores educativos de un Jardín infantil de la JUNJI.

En el análisis de las percepciones de las entrevistadas, se visualizó la construcción del significado de gestión educativa. Este concepto, así como lo es en el caso del concepto de convivencia, no es casual que haya surgido, ya que, uno de los temas preguntados directamente fue justamente “gestión educativa”.

Pudo inferirse que la gestión es la ejecución de procesos de acuerdo a un plan de trabajo, siendo la diferencia sustancial entre la buena y la mala gestión, que la primera es participativa, y la segunda al contrario, es impositiva; esta descripción se fundamentó en el significado de participación para las informantes claves. Es necesario aclarar, que en las conversaciones, cuando se refirieron a experiencias concretas relacionadas con la gestión educativa, se aludió a los procedimientos y no a los procesos. Es menester recordar, que un proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que generan un valor añadido a los elementos de entrada, transformándolos en elementos de salida. En cambio los procedimientos, son aquellas maneras específicas de llevar a cabo una actividad o tarea, y que acorde al Modelo de Gestión de la Educación Parvularia, corresponderían a los elementos. Por lo tanto, cuando en los discursos se habla de procesos, en realidad, teóricamente, se refieren a los procedimientos.

Si de todas maneras influye, la gestión de cómo se llevan a cabo los diferentes procesos que están a lo mejor estipulados, y como se llevan a cabo, la forma en cómo se lleven a cabo, influye enormemente porque tiene que haber un procedimiento claro de cosas que sucedan, en cualquier índole, ya sea, un problema que haya entre el personal, que haya algo preestablecido, un conducto regular de que se va a seguir como para que todos manejemos las mismas normas,

el mismo reglamento y sepamos a que nos atenemos, y como actuar, y como va a actuar también la persona a la que uno le va a contar el problema. ED2, P, 22.

Según las percepciones de algunas actoras educativas, la gestión sería la ejecución de procesos que se llevan a cabo de acuerdo a un plan de trabajo, en donde se fomenta la participación de la comunidad en esta ejecución, lo cual influye en la convivencia, es decir, según el significado de los propios actores, incide en la articulación de diferentes percepciones y formas de ser, en donde están involucradas las emociones y la búsqueda de la satisfacción personal y a veces también la de los demás.

Se dejó entre ver la clasificación de “*la buena gestión*”, así como de la “*mala gestión*”. La primera, se caracterizó por ser participativa e implica hacerse cargo de los problemas; mientras que la segunda, básicamente se definió como impositiva, dado que es opuesta a participativa, y acorde al significado de participación de las entrevistadas, se dedujo que una “*mala gestión*” significa obligar a alguien a hacer algo sin considerar su opinión.

A ver, cuando ha habido una buena gestión, por ejemplo, a ver, hablando netamente de la dimensión convivencial que es la que gestiona, es una, ha sido una buena gestión entregarle a las personas la posibilidad de decidir dónde quieren ir para el día de todos, que es como el día de... ya y se les da toda la posibilidad de decidir, y entonces después se acata la mayoría y se trata de que todos se llega a un acuerdo. Y ha habido una mala gestión cuando una vez una pura persona decidió para donde íbamos todas, y eso es súper fome porque en realidad hay partes que uno no quiere ir, y, o sea no tiene porque aceptar ese tipo de cosas. ED2, P, 72.

4.3.6.2.- Percepciones de los procedimientos vigentes a nivel del Jardín infantil y a nivel de sala.

Las conversaciones desarrolladas en la recogida de datos, dieron cuenta de las percepciones de algunos procedimientos vigentes según los informantes claves, y llevados a cabo en el Jardín infantil, dicho esto, se desea admitir de ante mano que no se asegura que estos sean los únicos procedimientos del Jardín infantil, pero con certeza, estos si no son los más significativos o los que conocen, son los más presentes o recurrentes, ya que, emanan del discurso de las entrevistadas. Estos se constituyeron como las formas específicas de llevar a cabo prácticas de gestión, tanto dentro de la sala como a nivel del Jardín infantil.

A nivel de sala, se llevan a cabo reuniones de aula, en las cuales participan las Técnicas en párvulos y la Educadora a cargo del nivel, estas instancias deben realizar cada quince días aproximadamente, pero, en la realidad, manifestaron que es difícil cumplir con este período dado el tiempo que requieren otras actividades. Otra práctica de gestión que se realiza a nivel de sala, son las reuniones de apoderados/as, las cuales se realizan una vez cada dos meses, y participan en ellas las/os apoderadas/os, así como la Educadora a cargo, y en algunas ocasiones, como se registró en las observaciones, también participa la Directora. Otro procedimiento de sala es la organización de actividades dirigidas a niños y niñas del nivel.

Los procedimientos realizados a nivel del Jardín infantil percibidos, fueron aquellos que, de alguna u otra forma, implican la participación de casi todas las funcionarias, e incluso a veces de las/os apoderadas/os. Un tipo de procedimiento a nivel del Jardín infantil son las “reuniones CAUE”, las cuales se realizan una vez cada quince días y participan la mayoría de las Técnicas en párvulos, las Educadoras, la Directora, la auxiliar administrativa, las auxiliares de aseo, el personal de cocina, y algunas/os apoderadas/os cuando se invitan, que sucede en la mayoría de las veces, y cuando asisten cuando son invitados/as. Otra práctica de gestión son los diferentes *comités* integrados por un grupo de funcionarias, el comité que salió a la luz en el análisis, fue el de convivencia, el cual está integrado por Técnicas, en otros se integran tanto Técnicas como Educadoras. Éste, se encarga de planificar, organizar y llevar a cabo

actividades recreativas dirigidas al personal del Jardín infantil, por ejemplo salidas al cine y desayunos; estas actividades deben ser aprobadas previamente por la Directora.

Otra práctica de gestión, es la realización de un programa anual que es presentado a principios de año en una reunión CAUE, el cuerpo del programa son los objetivos y las actividades que lleven a cumplirlos, durante el respectivo año. Los *momentos de descanso del personal*, también son otro tipo de procedimiento, que consiste en las instancias formales dadas para el descanso del personal, estas son media hora antes de comenzar la jornada laboral para poder tomar desayuno, y el momento del almuerzo.

Las encuestas aplicadas en el jardín infantil, constituye otro procedimiento a nivel del establecimiento. Estas son enviadas por la JUNJI o creadas por las Educadoras; por ejemplo hay algunas que abordan la convivencia, midiendo el nivel de satisfacción de la familia por una parte y otra que mide el del personal, empero, las percepciones de las entrevistadas dio a conocer que se descartan acciones concretas, pero se analiza la información y sirve para mejorar. Por último, otro procedimiento se relacionó con la existencia de *un reglamento* (límite) del Jardín infantil, pero que está guardado y no se acuerdan claramente de su contenido, sin embargo, la Educadora que a la vez es Directora subrogante, comentó que este se da a conocer cada año en las reuniones CAUE, debido a que se incorporan cambios de acuerdo a las necesidades visualizadas por las Educadoras, referidas a los aspectos que se deben reglamentar como reguladores de algunos comportamientos de las funcionarias.

Acá sí, acá en el jardín si existe, existe un reglamento, más que nada, si en realidad hay varias cosas que están reglamentadas y se han incorporado nuevas cosas, se van incorporando de acuerdo a las cosas que van sucediendo también, siempre cuando se ve que hay un conflicto, por ejemplo la extensión horaria, la extensión horaria es un conflicto(...) Entonces ya con los criterios preestablecidos ya es más fácil que las cosas surjan bien y que ya se den, porque las personas los conocen entonces ya que ahora hay un reglamento, que dice que la persona por ejemplo si va de apoyo tienen que asumir la extensión horaria. ED2, P, 24.

Se pregunta, se hace encuestas, anualmente, los servicios, los servicios de buen trato, por ejemplo está la línea de buen trato que se aplica encuesta, y ellos van tomando toda esa, esa respuesta de cómo se han dado las cosas, como estamos, si estamos bien, si estamos mal, el grado de participación, el grado de convivencia en este caso, qué opinan de ti los funcionarios como Directora, qué opinas de tus jefes, en este caso yo, te evalúan en el fondo las encuestas, te van evaluando a ti. D, P, 56-74.

La relación entre la JUNJI y el Jardín infantil se caracterizó básicamente por el apoyo prestado por la JUNJI al establecimiento a través de profesionales que son escasos y de cantidad insuficiente para responder a las demandas del Jardín infantil; estos profesionales visitan el Jardín infantil cuando este lo solicita, como por ejemplo para apoyar la inclusión en la sala de un nivel, o para abordar otro tipo de situaciones. Otro tipo de apoyo que surgió, es el que brinda la JUNJI mediante capacitaciones dirigidas al personal, en las cuales no todas participan debido a límite de cupo. Esta relación además se sostiene mediante la supervisión y evaluación desde la JUNJI hacia el Jardín infantil a través de encuestas enviadas desde la institución para recabar información, por ejemplo, del nivel de satisfacción del personal o bien a través de supervisoras participantes de la evaluación SIECEP. Por último, la JUNJI asigna tareas al Jardín infantil, pero no orienta la forma en que este debe llevarlas a cabo, como por ejemplo la inclusión en el aula y el trabajo de equipo en sala.

4.3.6.3.- El trabajo en equipo como estrategia espontanea o emergente:

El trabajo en equipo, según las percepciones de las informantes claves, corresponde a las relaciones que se desarrollan entre los integrantes del equipo de sala, constituido por los Técnicos en párvulos y la Educadora de un mismo nivel. Estas relaciones se sostienen esencialmente en la participación de las integrantes del equipo en un trabajo común, por ejemplo en la elaboración de material para ambientar la sala, en las planificaciones y evaluaciones; esta participación se traduce en dar ideas, y en colaborar y compartir labores,

velando siempre por un trabajo en común enfocado al aprendizaje de los niños y niñas. La organización del trabajo en equipo así como de las ideas, lo realiza la educadora, y como antes se mencionó, es quién toma la decisión final. Otra característica que surgió, es que se desarrolla diariamente de manera informal, siendo en el aspecto formal la esencia de las reuniones de equipo. Este tipo de relaciones, según las entrevistadas, genera agrado y en consecutiva una buena convivencia, respeto y confianza hacia la autoridad, en este caso la Educadora, como también la sensación de valoración y reconocimiento de las integrantes del equipo, sobre todo de las Técnicas en párvulos. Manifestaron además, que de lo contrario, una relación vertical entre Educadoras y Técnicas en párvulo, así como la poca afinidad entre ellas, obstaculiza el trabajo en equipo generando conflictos entre las integrantes.

Todo lo planificábamos en común, ya, qué íbamos hacer, por ejemplo planificábamos la primera unidad. T1, P,110.

Mira, lo que siempre yo veo que me ha resultado, y la gente que ha trabajado conmigo a lo mejor siempre se ha quedado como contenta el hecho de que tu tengas que considerar a tu grupo de trabajo como un equipo (...) cuando entre tuve la idea de trabajar siempre como un equipo, si vamos a hacer un trabajo consideremos las opiniones de todas las personas, si tenemos que evaluar evaluemos todas, y si hay que planificar yo les pido la opinión a mis tías de como ellas consideran que será una actividad según lo ven a los niños, ósea, yo creo como que uno valorar al equipo de trabajo que tiene, no considerarlo como que ella es la técnico y tiene que estar en el baño sacando los pañales. O sea, de hecho, desde que siempre trabajo si hay que ir al baño y mudar, mudamos todos (...) entonces, yo digo lo que le gusta a la gente es que la consideren en el trabajo, y así también, ellos te dan como respeto cuando hay problemas, ellas saben que tu vas a ser una persona que a lo mejor equilibrada, que a lo mejor no vas a tirar pa un lado, pal otro, sino que va a ser algo realmente ético, yo creo eso me ha resultado, y la gente trabaja bien conmigo, considero. ED1, P, 10.

5.7.- Síntesis de las categorías:

La síntesis de las categorías, es una breve descripción de lo inferido respecto a los vínculos entre categorías, orientada y enmarcada tanto en los significados construidos anteriormente, como a la vez, en un intento por responder a los objetivos que guían este estudio, lo que llevó a conocer cómo incide la convivencia del Jardín infantil en la Gestión educativa que allí se lleva a cabo, según las percepciones de los actores educativos.

Las informantes claves afirmaron que la convivencia influye en el logro de los aprendizajes. Esta propiedad es parte de la tercera categoría, “construcción de concepto de la convivencia entre los actores educativos de un Jardín infantil, según sus propias percepciones”. De acuerdo a los significados de las informantes, la convivencia, involucra los conflictos y la comunicación, es subjetiva, depende de cada persona, y es difícil porque implica articular diferentes percepciones y formas de ser, en donde están involucradas las emociones y la búsqueda de la satisfacción personal y a veces también la de los demás. Aquí, *la buena convivencia*, es aquella que genera bienestar en el personal, mientras que *la mala convivencia*, lo contrario. De acuerdo a la estructura del modelo de gestión de calidad de la Educación Parvularia presentado en nuestro corpus teórico, los elementos de salida son los resultados respecto de los logros de aprendizajes de niños y niñas, dicho de otro modo, los procesos, y por ende los procedimientos, están orientados a conseguir el logro de los aprendizajes de niños y niñas. Dentro de los procedimientos de este modelo se desconsidera a la convivencia, como factor que influye en los resultados de los logros de aprendizaje.

Por lo tanto, se indujo que la convivencia, es decir, tanto los conflictos, como la comunicación, y aquello que genera el bienestar o el malestar de las funcionarias, influye en el logro de los aprendizajes. Se infirió que aquello que genera bienestar en el personal: el buen trato entre pares, los valores en las relaciones, y la participación; influyen favorablemente en el logro de los aprendizajes de niños y niñas. Mientras que el mal trato y la falta de compromiso del personal, o sea la mala convivencia, obstaculizan el logro de los aprendizajes de niños y niñas. Esto se da principalmente, porque la convivencia afecta el estado de ánimo y motivación

de las funcionarias, lo que desemboca en la eficiencia y eficacia del quehacer individual y del trabajo en equipo, y por tanto en el logro de los aprendizajes de niños y niñas.

Considerando lo anterior, respecto de que la participación (elemento de la tercera categoría) genera bienestar en el personal, y esto a su vez influye positivamente en el logro de aprendizajes, es que, se infirió que el trabajo en equipo, elemento de la quinta categoría, favorece los resultados del Jardín infantil. Según las informantes claves, la participación se significó como la consideración de las opiniones, y la colaboración en un trabajo en común, mientras que el trabajo en equipo se refirió principalmente a las relaciones que se desarrollan entre los integrantes del equipo de sala, constituido por las Técnicas en párvulos y la Educadora de un mismo nivel. Estas relaciones se sostienen esencialmente en la participación de las integrantes del equipo en un trabajo común, por ejemplo en la elaboración de material para ambientar la sala, en las planificaciones y evaluaciones; esta participación se traduce en dar ideas, y en colaborar y compartir labores, velando siempre por un trabajo en común enfocado al aprendizaje de los niños y niñas.

Contrariamente, la falta de compromiso, significada como la ausencia del personal debido principalmente a las licencias, influye en el logro de los aprendizajes de niños y niñas, y por tanto en los procedimientos de la gestión. Dado que la falta de compromiso del personal como se menciona genera malestar en el personal, y esto a su vez en afecta la eficiencia y eficacia del quehacer de las funcionarias, se infirió que la ausencia y en consecutiva la escases de personal influye en el logro de los aprendizajes de niños y niñas, y por tanto en los procedimientos de la gestión. Por lo que, la mala convivencia incide en la gestión educativa del Jardín infantil. En el modelo de gestión de calidad de la Educación Parvularia, se menciona que uno de los elementos del proceso de Gestión y Administración del RR.HH, materiales y financieros, es la forma en que se asegura la adecuada distribución del personal de acuerdo con características y necesidades de los grupos de párvulos. Este elemento está estrechamente relacionado con la escases de personal percibida por las Técnicas en Párvulo, debido principalmente a las licencias médicas, y a la ausencia de reemplazo del personal, lo que dificulta la concreción de sus quehaceres y por ende la atención prestada a niños y niñas.

Este aspecto por tanto, obstaculizador, es según los significados de las entrevistadas, un aspecto imperioso a incorporar como mejoramiento.

De otro elemento de la tercera categoría se generó una nueva relación, e inferencia. Dado que según los significados emanados, todo aquello que perjudique a niños y niñas es un conflicto, es que afloró la necesidad, elemento de la cuarta categoría, de un instructivo que regularice y oriente la convivencia entre pares, lo que fomentaría por ejemplo, el buen trato entre las funcionarias. Aquí nuevamente se relacionó la convivencia desarrollada en el Jardín infantil con la gestión educativa allí llevada a cabo, según los significados de los informantes claves. Ya que la comunicación influye en la convivencia generando conflictos, sería preciso que este instructivo se incorpore formalmente el abordaje de la comunicación entre las funcionarias, evitando la obstaculización de la gestión del Jardín infantil. Cabe mencionar, que se observó durante el análisis, tanto de los discursos como del modelo de Gestión de calidad de la Educación Parvularia, la ausencia de los aspectos antes mencionados, dentro de los procedimientos, y dado su importancia en la influencia en los logros de aprendizajes de niños y niñas, es necesario incorporar como tal, al buen trato en las relaciones entre las funcionarias, como procedimiento en el modelo de gestión, ampliando así su alcance enfocado solo al buen trato desde las tías hacia niños y niñas.

A lo anterior mencionado, se le unió un elemento de la cuarta categoría, que guarda relación con la necesidad de claridad de los procedimientos evaluativos y de convivencia. A esto se añade que la comunicación es parte de la convivencia, y la convivencia influye en el logro de los aprendizajes.

En la segunda categoría se presentó que tanto la relación entre niños y niñas, la relación entre pares y la relación entre tías y niñas/os, influye en el estado de ánimo de las tías y por tanto, potencialmente en su bienestar, y viceversa, el bienestar de las tías influye en el comportamiento de niños y niñas. Así, emergió la urgencia de prestar atención en el modelo de gestión educativa, al bienestar no solo de niños y niñas, sino también, al de las funcionarias del Jardín infantil. Dado además, que este bienestar, tal como surge en la primera categoría, incide en el compromiso que ellas tengan en los quehaceres de sus funciones. Esto se constituyó en

otra forma en que la convivencia del Jardín infantil, incide en la Gestión Educativa llevada allí a cabo.

Según lo planteado en la segunda categoría, las Educadoras cuando están a cargo de un nivel pueden estar más atentas y dedicadas al desarrollo de los aprendizajes de niños y niñas, y bajo los mismos efectos, se enriquece en suma, el trabajo en equipo, planteado en la categoría quinta. Asimismo, se genera más compromiso con el trabajo y enriquece el desempeño de roles, relacionado estos aspectos con la primera categoría. Por lo tanto, el hecho de que exista una Educadora por nivel, es un aspecto que debiese considerarse como elemento del modelo de gestión para asegurar su cumplimiento, para propender así al mejoramiento del logro de aprendizajes de niños y niñas. Tal como se mencionó, dentro del modelo de Gestión de los Jardines de la JUNJI, esto guarda relación con los procesos de gestión y administración de los recursos humanos. Se induce, por tanto, que de este aspecto no solo es responsable la Directora del establecimiento, sino que, se sujeta también a las gestiones de la institución JUNJI.

En la cuarta categoría, emanó la necesidad de las funcionarias de apoyarse en profesionales que ayuden a abordar situaciones de agresión entre niños y niñas, así como los conflictos y aquellos casos de niños/as con necesidades educativas especiales; la satisfacción de esta necesidad además de propender al bienestar de las funcionarias y de niños y niñas, enriquece la atención y las prácticas pedagógicas de las tías dirigidas a los/as niños/as, como por ejemplo, la fluidez de la clase; e incluso se induce que, esta ayuda mediante capacitaciones y una guía sistemática de parte del profesional, ayuda a la comprensión de parte de las funcionarias de los fenómenos antes mencionados y en consecutiva enriquece el impacto de las estrategias pedagógicas para enfrentar estas situaciones, a su vez, desemboca en el enriquecimiento de los desempeños (categoría uno), en su bienestar, y por ende, por todo lo mencionado anteriormente, en el logro de los aprendizajes de niños y niñas. Estas necesidades respecto del tipo de relaciones de las funcionarias con profesionales de la JUNJI, es otra forma en que la convivencia dada en el Jardín infantil, influye en la Gestión educativa del establecimiento. Esta vez, la diferencia se situó en que la convivencia no se limitó la

comunidad educativa dentro del Jardín infantil, sino que se extendió al tipo de relación entre las funcionarias del Jardín infantil con la institución JUNJI.

La idea mencionada anteriormente, se relacionó con lo expuesto en la primera categoría, respecto de la insuficiencia de ser autodidacta en el desempeño de los roles de las Educadoras y Técnicos en párvulo, según las percepciones de las entrevistadas.

En síntesis, se reflejó que la columna vertebral de la incidencia de la convivencia en la Gestión Educativa del Jardín infantil, es el quehacer de las funcionarias. Más detalladamente, todo aspecto que influya en su estado de ánimo, impacta en su quehacer, y así en los logros de niños y niñas. Estos aspectos, en resumen, se vinculan con las relaciones dadas entre los actores educativos del establecimiento, lo que a veces deriva en las necesidades en cuanto a las relaciones. En considerable mayoría, estos aspectos no se encuentran considerados dentro de los indicadores de evaluación del SEICEP, como por ejemplo el trabajo en equipo o el buen trato entre las funcionarias. Por el contrario, en cuanto a la convivencia, se enfoca en la relación desde las tías hacia niños y niñas, al incorporar el aseguramiento del buen trato desde las funcionarias hacia los/as niños/as.

Capítulo V

“Conclusiones y propuestas”

5.1.- Conclusiones:

De los resultados obtenidos en este estudio, que buscó conocer y comprender la incidencia de la convivencia en la gestión educativa de un jardín infantil de la JUNJI, según la percepción de sus propios actores, se concluye a nivel general, que existen características significativas de la convivencia educativa desarrollada entre los actores educativos, que inciden favoreciendo u obstaculizando, la Gestión Educativa de un Jardín infantil de la JUNJI, y de las cuales, algunas se encuentran ausentes como procedimientos en el Modelo de Calidad de la Educación Parvularia, el cual guía las prácticas de gestión allí llevadas a cabo. Estos aspectos de la convivencia escolar del establecimiento de la JUNJI, pueden convertirse tanto en obstaculizadores como facilitadores para el logro de los aprendizajes de niños y niñas.

Específicamente, se concluye que los aspectos de la convivencia escolar de un Jardín infantil de la JUNJI que inciden en la Gestión Educativa que allí se lleva a cabo, según las percepciones de los diferentes actores educativos, son:

1. Características de las relaciones interpersonales entre los actores educativos del Jardín infantil, que favorecen la gestión educativa, según sus propias percepciones:

- ❖ La buena convivencia favorece el logro de los aprendizajes. La buena convivencia significada como ***aquella que genera bienestar en el personal***, subjetiva, que depende de cada persona, y es difícil porque implica articular diferentes percepciones y formas de ser, en donde están involucradas las emociones, la búsqueda de la satisfacción personal y a veces también la de los demás, los conflictos y la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa, los valores y el buen trato en las relaciones, y la participación. Todo aquello que genere bienestar, potencia el compromiso, la motivación, y la satisfacción de la necesidad de pertenencia. Lo que finalmente optimiza los quehaceres o procedimientos, dicho de otro modo, las prácticas de gestión, llevadas a cabo por las funcionarias.

- ❖ El trabajo en equipo como estrategia espontanea, favorece la gestión educativa de un establecimiento de la JUNJI. Las relaciones sostenidas por la participación planificada o espontanea de las Técnicas en párvulos y la Educadora, todas de un mismo nivel, en un trabajo común enfocado al logro de los aprendizajes de niños y niñas del nivel, favorece la eficacia de los procedimientos de sala. Dado, que por una parte esta participación, según los propios actores, enriquece el trabajo debido a la suma de diferentes puntos de vista en un trabajo común, al aportar ideas, colaborando, compartiendo labores como la planificación, o la evaluación. Y por otra parte, la participación genera bienestar en el personal, ya que se considera su opinión, se sienten así reconocidas y valoradas, lo que influye en el compromiso de su quehacer. Esto último es una necesidad de parte de las funcionarias, cuya satisfacción motiva la realización de sus tareas.
- ❖ El bienestar del personal, dado en las relaciones con niños y niñas, optimiza el quehacer de las educadoras, al generarle satisfacción, y por ende motivación. La relación entre niños y niñas, la relación entre pares y la relación entre tías y niñas/os, influye en el estado de ánimo de las tías y por tanto, potencialmente en su bienestar, y viceversa, el bienestar de las tías influye en el comportamiento de niños y niñas.
- ❖ Las relaciones entre pares basadas en el compañerismo, favorece la realización de procedimientos de las funcionarias, y por ende el logro de los aprendizajes de niños y niñas. Un tipo de relaciones que se desarrolla y se expresa que es necesario fortalecer y que se dé de forma más permanente, son aquellas sostenidas entre pares, basadas básicamente por el compañerismo descrito como la preocupación y ocupación de las pares por velar por el bienestar de su compañera, por ejemplo ayudándola a realizar sus labores, preguntarle cómo se siente hoy. En este tipo de relación, destacan los valores como la solidaridad y el respeto, lo que genera unión entre las funcionarias. De esta forma se enriquecen los procedimientos llevados a cabo por las Técnicas en Párvulo, y las Educadoras, además de generar bienestar en las funcionarias. En consecuencia, favorece la eficacia y eficiencia de sus quehaceres.

- ❖ La relación entre las apoderadas y las tías del jardín infantil, basada en la participación desde las apoderadas en actividades del establecimiento, enriquece tanto los quehaceres de las familias respecto del aprendizaje de niños y niñas, como el de los emprendidos por las tías o Técnicos en Párvulo. Esta participación es favorecida especialmente por la comunicación entre tías y las apoderadas, que también se manifiesta ser necesaria fortalecerla más. Esta comunicación se da a través de conversaciones diarias, en entrevistas personales, y en los momentos de las reuniones de apoderadas/os. La Educadora trata de orientar esta relación hacia el logro de los aprendizajes de niños y niñas.
- ❖ La cercanía en las relaciones entre la Educadora hacia niños y niñas favorece el logro de aprendizajes. La cercanía de la Educadora con niños y niñas, dependiente de la cantidad de niveles a cargo de la Educadora, es mayor cuando está a cargo de un nivel, lo que le posibilita un mayor conocimiento respecto de niños y niñas, y asimismo atender sus necesidades, tomando decisiones sobre acciones que las aborden, optimizando así los aprendizajes de niños y niñas.

2. Características de las relaciones interpersonales entre los actores educativos que obstaculizan la gestión educativa, según sus propias percepciones:

- ❖ La mala convivencia obstaculiza la concreción de las prácticas de gestión, y por ende el logro de los aprendizajes de niños y niñas. El mal trato y la falta de compromiso del personal, o sea la mala convivencia, obstaculizan el logro de los aprendizajes de niños y niñas, debido a que genera malestar en el personal, o conflictos entre ellas, desembocando en un obstáculo para llevar a cabo las tareas correspondientes de cada funcionaria.
- ❖ La falta de compromiso del personal, sobre todo sus ausencias, dificulta el quehacer de las funcionarias, y por tanto el logro de aprendizajes de niños y niñas. La falta de compromiso del personal, traducida específicamente como la ausencia de una

funcionaria, debido a las licencias y permisos, resulta en una permanente escases de personal, lo que dificulta la realización de las labores de las demás, incidiendo así en la atención otorgada a niños y niñas, y en la disminución de la eficiencia y eficacia de quehacer, ya que deben ocuparse de las tareas propias además de las de su compañeras. Dada esta ausencia como permanente, influye en el logro de los aprendizajes de niños y niñas.

- ❖ La falta de conocimiento para abordar las relaciones entre niños y niñas, basadas en la agresión, y las relaciones entre las tías con niños/as con necesidades educativas especiales, influye en el logro de aprendizajes de niños y niñas. Estas relaciones interfieren en la fluidez de la experiencia de aprendizaje, a lo que se suma lo autodidacta que son las tías para tratar de comprender lo que sucede y en consecutiva diseñar y realizar las estrategias pedagógicas. Dado que perciben esta manera de abordar este tipo de relación es insuficiente, la nebulosa de la incertidumbre del desconocimiento, obstaculiza realizar tareas efectivas, o prácticas de gestión a nivel de sala, para propender al logro de aprendizajes de niños y niñas.
- ❖ La escasa cercanía entre las Educadoras y los niños y niñas, impide que la tía tome decisiones y realice acciones que ayuden al logro de aprendizajes de niños y niñas. La cercanía, es decir a la cantidad de tiempo dedicada a interactuar la Educadora con niños y niñas, dependiente de la cantidad de niveles a cargo de la Educadora, es menor cuando está a cargo de dos niveles, lo que obstaculiza un mayor conocimiento de niños y niñas, lo que resulta en prestar menos atención a las necesidades de niños y niñas y tomar decisiones sobre acciones que las aborden.

3. Aspectos significativos de la convivencia escolar, ausentes como procedimientos en el modelo de calidad de la gestión educativa de la Educación Parvularia de la JUNJI:

- ❖ La escases de personal influye en el logro de aprendizajes de niños y niñas. La escases de personal percibida por las Técnicas en párvulo, debido principalmente a las licencias

médicas y la ausencia de reemplazos del personal, es un elemento incorporado en modelo de gestión de la calidad de la Educación Parvularia, y dado que dificulta la concreción de sus quehaceres y por ende la atención prestada a niños y niñas, y así está obstaculiza la gestión educativa, es imperioso incorporarlo como mejoramiento en el Jardín infantil.

- ❖ Ausencia de un instructivo que regularice y oriente la convivencia entre pares, enfocado en el proceso y no en los resultados, velando por el buen trato entre las mismas. Esta idea surge como necesidad en el discurso de las entrevistadas.
- ❖ Ausencia en el modelo de gestión educativa, del aseguramiento del bienestar de las funcionarias del Jardín infantil. Esto implica considerar no solo el bienestar de niños y niñas, y de las familias, sino que de toda la comunidad educativa. Dado que este bienestar, incide en el compromiso que ellas tengan en los quehaceres de sus funciones, y por tanto en el logro de los aprendizajes de niños y niñas, lo que constituye el elemento de salida del modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia.
- ❖ Ausencia del aseguramiento de que exista una Educadora distinta a cargo en cada nivel, es un aspecto que debiese considerar para mejorar el logro de aprendizajes de niños y niñas. Esto guarda relación con los procesos de gestión y administración de los recursos humanos, en el modelo de gestión del Jardín infantil.
- ❖ Ausencia del trabajo en equipo de aula, como procedimiento en el modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia. Dado que este, como estrategia emergente en la gestión a nivel de sala, favorece el logro de los aprendizajes de niños y niñas.

Acorde a estas últimas conclusiones, se recomienda por lo tanto, incorporar los siguientes procedimientos en el Modelo de Calidad de la Educación Parvularia de la JUNJI: el trabajo en equipo de aula, como procedimiento en el modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia; el aseguramiento de que exista una Educadora distinta a cargo en cada nivel; el aseguramiento del bienestar de las funcionarias del Jardín infantil, por ejemplo el buen trato entre funcionarias; un instructivo que regularice y oriente la convivencia entre pares, enfocado

en el proceso y no en los resultados. Finalmente se recomienda asegurar a través de nuevas estrategias, que la escases de personal no influya en el logro de aprendizajes de niños y niñas.

Los resultados obtenidos dan cuenta de aquello que permanece oculto en la organización del Jardín infantil, y que incide en el logro de los aprendizajes de niños y niñas, y en su mayoría no son considerados dentro de los elementos del modelo de gestión de calidad de la Educación Parvularia, cuyo eje vertical es básicamente los tipos de relaciones sostenidas entre los diferentes integrantes de la comunidad educativa. Estos resultados, guardan una estrecha relación con el supuesto planteado en esta investigación, que sostenía que los aspectos que favorecen u obstaculizan la gestión educativa del Jardín infantil de la JUNJI, se planteó que estarían relacionados con la convivencia, es decir, con las relaciones sostenidas entre los distintos integrantes de la comunidad educativa, dicho de otro modo, las diferentes relaciones sostenidas por niños y niñas, técnicos en párvulos, educadoras, directora, auxiliares y la familia. Estos aspectos, serían aquellos que posiblemente podrían incorporarse como procedimientos en la Gestión Educativa del Jardín infantil.

Por otra parte, se supuso que la Convivencia y la Gestión se incidan mutuamente. La incidencia de la Gestión sobre la convivencia educativa es un ámbito que no se logra analizar con claridad, siendo esta una limitación del estudio. Sin embargo, es preciso aclarar que este aspecto no está incluido en los objetivos de la investigación, por lo que es recomendable, realizar un estudio cuyo eje sea este tema, incidencia mutua entre convivencia y gestión educativa. Otras de las limitaciones de esta investigación, es que los resultados no son generalizables para los demás Jardines infantiles de la JUNJI, dado que se sostuvo en un estudio de casos de acuerdo al fenómeno estudiado. Por tanto, se sugiere realizar un estudio cuantitativo del grado de incidencia de los aspectos emanados en este estudio, asociados a la convivencia y que favorecen u obstaculizan la Gestión educativa de los jardines JUNJI, para así validar su incorporación como procesos en el modelo de Gestión educativa de la Educación Parvularia.

Para finalizar, es preciso mencionar que los resultados obtenidos logran responder al problema de investigación, al dar a conocer los aspectos de la convivencia que inciden en la

gestión educativa del Jardín infantil, de acuerdo a los significados de los propios actores. Los resultados dan cuenta que las relaciones que inciden en la gestión educativa en su mayoría no están ajustadas o incorporadas como elementos preestablecidos como indicadores del Modelo de Gestión de calidad de la Educación Parvularia. Este modelo de calidad de la JUNJI, en ese caso no necesariamente refleja en su totalidad los obstáculos significativos que pueden estar incidiendo en la gestión educativa del Jardín infantil de la JUNJI en donde se realizó el estudio. En suma, dado que la JUNJI recalca la necesidad de aprender de las propias prácticas y así mejorar continuamente, es que estas relaciones entre el personal cabe la posibilidad de incorporarlo dentro de las prácticas de buen trato, en el modelo. Los aspectos que arrojan los resultados dan cabida a ponerse en marcha como nuevos procedimientos, ajustándose así a las necesidades, permitiendo adaptarse a lo emergente. Cuando mejora la gestión educativa mejoran los logros de aprendizajes de niños y niñas, para ellos es imprescindible la flexibilidad para renovar ideas y prácticas, sobre qué mejorar, considerar los que favorecen y los que obstaculizan la gestión.

5.2.- Propuestas:

El tema de la incidencia de la convivencia en la gestión Educativa de un Jardín infantil de la JUNJI, queda abierto a proyecciones de otros estudios que puedan dar cuenta y aportar al enriquecimiento del conocimiento de esta relación. Dicho esto, a continuación se presentan algunas sugerencias de posibles estudios relacionados con esta línea:

- ❖ Un estudio cuantitativo del grado de incidencia de los aspectos emanados en este estudio, asociados a la convivencia y que favorecen u obstaculizan la Gestión educativa de los jardines JUNJI, para validar su incorporación como procedimientos a nivel general en el Modelo de calidad de la Educación Parvularia.
- ❖ Un estudio sobre la forma en que se inciden mutuamente la convivencia y gestión Educativa de un Jardín infantil da la JUNJI.

- ❖ Un estudio sobre la comparación entre la gestión educativa de un jardín infantil de la JUNJI y la gestión educativa de un jardín infantil INTEGRAL.
- ❖ Un estudio sobre la comparación entre el impacto de la gestión de la convivencia de un Jardín infantil de la JUNJI y el impacto de la gestión de la convivencia de una escuela municipal.
- ❖ Un estudio sobre las estrategias emergentes en un Jardín infantil de la JUNJI que favorezcan el logro de los aprendizajes de niños y niñas.
- ❖ Un estudio sobre el impacto del trabajo en equipo y la participación de la familia en el logro de aprendizajes de niños y niñas, en un Jardín infantil de la JUNJI.

Bibliografía

1. Acuña, L.; Astorga, V. ; otras. (2006). *Valoración de la diversidad sociocultural desde el quehacer docente, en el marco de la convivencia escolar: un estudio de casos*. Tesis para optar al título de Educadora de Párvulos y Escolares Iniciales. Escuela de Pregrado. Universidad de Chile.
2. Bardisa, Teresa. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*, nº 15, 1-42. Extraído el 27 de Septiembre del 2010 desde <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a01.htm>
3. Blase, Joseph. (2002). La micropolítica del cambio educativo. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, nº 6, 1-8. Extraído el 29 de Septiembre del 2010 desde <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART2.pdf>
4. Blumer, Herbert. (1982). *El Interaccionismo Simbólico: Perspectiva y Método*. Barcelona. España. Gráficas Porvenir.
5. Bruyn, Severyn. (1972). *La perspectiva humana en Sociología*. Buenos Aires. Argentina. Amorrortu editores.
6. Carriego, Cristina. (2005). *Los desafíos de la gestión escolar. Una investigación cualitativa*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Stella.
7. Casassus, Juan. (2000). Problemas de la Gestión Educativa en America Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Extraído el 01 de Octubre del 2010 desde <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

8. Castro, Alejandro. (2009). Gestión de la convivencia y profesores contra corriente. *Revista Iberoamericana de Educación*, nº 49, 1-8. Extraído el 27 de Septiembre del 2010 desde <http://www.rieoei.org/jano/2921Castro.pdf>
9. Cornejo, R. y Redondo, J. (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la región metropolitana. *Revista Última Década*, octubre 2001, número 15. Centro de investigación y difusión poblacional Achupallas, Viña del Mar, Chile, 2001
10. Delgado, Juan y Gutiérrez Juan. (1999). *Métodos y Técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid. Editorial Síntesis.
11. Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2003). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill/Interamericana.
12. Lavín, Sonia, y Del Solar, Silvia. (2000). El proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. Santiago. Chile. LOM Ediciones.
13. Limachi, Vicente. (2006). *Gestión y enseñanza de CL2: tensiones y discontinuidades*. La paz. Bolivia. Prural editores.
14. *Manual Proceso de Autoevaluación, Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia (2009)*. Extraído el 02 de octubre del 2010 desde http://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CE8QFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.junji.gob.cl%2Fportal%2Findex.php%3Foption%3Dcom_phoca_download%26view%3Dcategory%26download%3D168%3Amanualprocesodeautoevaluacionpdf%26id%3D10%3Agestion-de-calidad%26Itemid%3D187&ei=NscouKP7O4yc8gSTw4CADA&usq=AFQjCNGOzyo_cf5ZdTIGWk0aB-jXXBIANw&sig2=RGcKivPiedPswTPHjmwT5Q

15. Maturana. (1999). *Transformación en la convivencia*. Santiago. Chile. Dolmen Ediciones.
16. MINEDUC. (2002). *Política de Convivencia Escolar*. Chile. Punto Impreso.
17. MINEDUC. (2007). *Sistema de Evaluación integral de la calidad de la educación parvularia*. Extraído el 02 de de Octubre del 2010 desde www.mideuc.cl/validadores/docs/ManualdelSistema.doc
18. Miralles, Gloria. (1999). *La interacción y el aprendizaje social y su relación con la convivencia escolar*. Tesis para optar al grado de Magíster en Educación con mención en Gestión Educacional. Facultad de Filosofía y Educación. Programa de Magíster en Educación. Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.
19. Mucchielli, Alex. (2001). *Diccionario de Métodos Cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales*. Madrid. España. Editorial Síntesis.
20. Pozner, Pilar (2000). *Desafíos de la Educación*. En IIPE Buenos Aires-UNESCO. *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de Braslavsky transformación educativa*. Extraído el 02 de Octubre del 2010 desde <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo01.pdf>
21. Pozner, Pilar (2000). *Gestión Educativa Estratégica*. En IIPE Buenos Aires-UNESCO. *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Extraído el 02 de Octubre del 2010 desde <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf>
22. Pozner, Pilar. (2008). *El director como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires. Aique Grupo Editor.

23. Saldivia, Sergio. (2008). *Concepciones asociadas a la convivencia escolar que manejan los docentes directivos, docentes de aula, asistente de la educación, apoderados y alumnos, que conforman la comunidad educativa de un liceo municipal del sector Sur-Oriente de la capital*. Tesis para optar al grado de Magíster en Educación con mención en curriculum y comunidad educativa. Escuela de Posgrado. Universidad de Chile.
24. San Juan, María Angélica. (2008). *Significados que otorgan a la convivencia escolar en aula estudiantes y profesores de educación media de una institución educativa*. Tesis para optar al grado de Magíster en Educación con mención en curriculum y comunidad educativa. Escuela de Posgrado. Universidad de Chile.

Anexos

Entrevista 1: Educadora

Entrevistado/a: Educadora de Párvulos

Lugar: Sala del nivel sala cuna mayor B

Fecha: 16 de mayo del 2012

Entrevistador: María Jesús Vásquez Espinoza

Duración: 49:57 (minutos)

1. E. Tía tú eres educadora de la sala cuna mayor B, para empezar, me podrías contar tu experiencia, un resumen de que año estas trabajando acá y en qué nivel has estado trabajando.
2. ED1. Bueno, estoy trabajando acá desde el año 2009, fue mi primera experiencia en realidad en la carrera por que fue mi primera pega, experiencias he tenido solamente haciendo practica también en JUNJI, en colegios también trabaje, pero practica, que tu sabe que no es lo mismo que asumir un nivel, llegue en el 2009 he trabajo 2 años en sala cuna mayor A y este año en sala cuna mayor B. Ohm. He trabajado con la tía Gladys, con la tía Irma, la tía Marcia, la Doris ahora, pero siempre como a nivel de sala cuna, como la relación de sala cuna que siempre son dos tías más uno, como digamos con un grupo mayor de personal, nunca he trabajado con los niveles grandes que una sola tía técnico mas tu, siempre he tenido la experiencia de trabajar con más gente, que creo que debe haber una gran diferencia en trabajar con una sola tía, el recurso humano siempre cuando es mayor es distinto, po...ehmmm
3. E. ¿Cuál sería esa diferencia?
4. ED1. Como no he tenido la experiencia de trabajar con los grandes si la viví como, como en práctica, el hecho de que tu tengas una pura tía técnico hace que el trabajo sea de dos solamente entonces si falta una, que ocurre mucho por ejemplo aquí en JUNJI, cuando falta una persona tienes que asumir tu, el hecho de tener dos niveles significa repartir tu tiempo, repartir tu trabajo, no estar como presente todos los días en la sala

con los niños, a veces a lo mejor se te van algunos detalles, en relación por ejemplo con las mamás, lo que veo yo de repente con algunas colegas, como que la tía técnico tiene un poco más de, echo, digamos la responsabilidad mayor con la familia, a pesar de que uno es la que uno pone la cara y la que organiza pero ellas son las que los ven todos los días, yo veo mis colegas acá que se reparten por ejemplo un día en una sala, un día en la otra, o en una semana en una y otra semana en la otra, entonces, no es lo mismo que tu estés de las ocho y media de la mañana hasta las cinco veinte. Vives lo de la sala a concho, me entendí, lo de la mañana, lo que pasa con los niños a la hora de almuerzo, como se van, que les paso en el día, hay una gran diferencia.

5. E. ¿y eso como incidiría en el logro de los aprendizajes de los niños y las niñas?
6. ED1. Bueno, el hecho de que tu tengas más personal, significa que trabajas más personalizado con los niños, por ejemplo si yo tengo un nivel de 20 y tengo una sola tía , significa que ella junto conmigo nos repartimos 10 y 10, en cambio, si tengo dos tías técnicos en una sala, significa que tú tienes un número más pequeño de niños con que trabajar, he... tienes más apoyo de ideas en la sala, más recursos en relación por ejemplo, algo tan básico como ambientar la sala, ya no lo hace una pura persona como en los niveles grandes, aquí son dos personas, hay más ideas, eh... siempre trabajar con más gente es más enriquecedor en el trabajo, en el aprendizaje con los niños también, también
7. E. Y por ejemplo, a nivel de convivencia, ¿existe alguna diferencia?
8. ED1. Yo creo que también (sonríe), siempre cuando uno trabaja con más gente, también pueden haber más problemas porque a lo mejor alguna tiene una idea, la otra persona tiene otra idea, y tú tienes un poco ahí ser mediadora en relación a problemas también que se presentan, eh... pero yo creo que, eh.. cualquier trabajo cuando tu trabajas con personas se van a presentar dificultades, pero la idea es como saber llevarlas no más.

9. E. ¿Y cómo crees que es una manera adecuada de abordar esos problemas?
10. ED1. Mira, lo que siempre yo veo que me ha resultado, y la gente que ha trabajado conmigo a lo mejor siempre se ha quedado como contenta el hecho de que tu tengas que considerar a tu grupo de trabajo como un equipo, que a lo mejor pasaba y vi en mi práctica que habían educadoras que hacían mucha diferencia con las técnicas, entonces, ellas se sentían, como que ahí está la educadora arriba y yo estoy abajo, yo soy como la que acata las ordenes. Entonces, siempre cuando entre tuve la idea de trabajar siempre como un equipo, si vamos a hacer un trabajo consideremos las opiniones de todas las personas, si tenemos que evaluar evaluemos todas, y si hay que planificar yo les pido la opinión a mis tías de como ellas consideran que será una actividad según lo ven a los niños, ósea, yo creo como que uno valorar al equipo de trabajo que tiene, no considerarlo como que ella es la técnica y tiene que estar en el baño sacando los pañales. O sea, de hecho, desde que siempre trabajo si hay que ir al baño y mudar, mudamos todos, porque es un periodo en donde tú también haces aprendizajes con los niños, el baño no es solamente por ejemplo sacar, que ellos controlen y tu sacarles los pañales; entonces, yo digo lo que le gusta a la gente es que la consideren en el trabajo, y así también, ellos te dan como respeto cuando hay problemas, ellas saben que tu vas a ser una persona que a lo mejor equilibrada, que a lo mejor no vas a tirar paz´ un lado, pal otro, sino que va a ser algo realmente ético, yo creo eso me ha resultado, y la gente trabaja bien conmigo, considero.
11. E. Esas instancias en donde se pide las opiniones de todo el equipo para tomar decisiones, porque eso es.
12. ED1. Claro, se asume la responsabilidad, pero considerar al equipo, pa´ trabajar yo creo,
13. E. Pero, al final, quien toma la decisión.
14. ED1. Claro, tu eres la que organiza, y la educadora la que toma la decisión, pero considerando las opiniones, por ejemplo si yo quiero que la sala tenga un cierto color, y las tías mire yo tengo esta idea de color, y podemos hacer esto, o en realidad podemos;

esto no, es como autoritarismo, no es que decidas tu, es que tu organizas las ideas que hay en el grupo y ver lo mejor que es para los niños.

15. E. Y, esas opiniones, ¿tú las recoges como idea tuya, o porque también existe acá en JUNJI algo que fomente ese tipo de relaciones?
16. ED1. Mmm, yo creo que es como algo más propio, eh... claro, siempre se habla por ejemplo, se hacen reuniones de aula, donde tú puedes trabajar con tu equipo en reuniones, planificar, que se yo, actividades, entre otras cosas; pero la institución... mi experiencias, es que la institución nunca me ha dicho, mira, esta es la forma en la que tú tienes que trabajar con tu equipo, no, creo que nunca la recibí. Ha sido mas como de... como digamos, por iniciativa mía, no creo que exista un documento que diga esta esa forma en la cual tu tengas que trabajar con tu equipo de trabajo.
17. E. Nunca los has visto.
18. ED1. No, nunca lo he visto, y tampoco creo que exista.
19. E. Y por ejemplo, algún instrumento de evaluación en donde la institución, recoja información y de a conocer que esta es la manera adecuada a lo mejor de trabajar con el equipo.
20. ED1. Si, eh... existe el...el... dos veces al año nos hacen una calificación, nos califican, y ahí hay puntos donde tu evalúas a tu equipo de trabajo, por ejemplo, un ejemplo no se po, si el equipo de trabajo coopera en organizar el ambiente educativo, por decir, entonces tu ahí evalúas y le haces una evaluación a tus tías. Pero, claro, ahí podría haber algún documento que puede hacer una alineación de cómo tú debes trabajar con ellas, pero como en realidad salen puntos de que tienen que hacer ellas, no en relación a lo convivencial, me entiendes, o sea, una cosa es que ellas tengan que decorar la sala, y otra cosa es que yo de una forma colaborativa en donde todos participan, y recojamos ideas, nos organicemos, me entiende. Es más que nada como lo que ellas tienen que hacer en relación a su pega.

21. E. Si ellos abordaran el área convivencial, que cree usted que tuviese que considerar. Como se explicitaría en el fondo, que usted se dé cuenta, si están abordando el área convivencial.
22. ED1. Mira, lo que pasa es que yo creo que el área convivencial es un tema complicado, porque, como te decía delante, trabajar con personas con distintas opiniones de diferentes culturas a lo mejor, diferentes formas de vivir, y tener que como convivir juntas es difícil, yo creo que la institución, no trabaja el área de la convivencia la verdad. Si, a lo mejor se hacen comités de convivencia, en donde, nosotros como jardín podemos manejar actividades para no se po, para los cumpleaños, para hacer una actividad en donde podamos celebrar juntas, compartir, que se yo; pero sería como difícil como en un instrumento porque no se po, la convivencia es algo como de personas, me entiende, es algo como intrínseco de alguien, yo no puedo evaluar, como si alguien tiene buena convivencia o no, porque a lo mejor, lo que yo hago no es tener una buena convivencia para el equipo de trabajo po, es como muy subjetiva la convivencia, me entiende.
23. E. Por ejemplo, existe un modelo de gestión de calidad para los establecimientos, el cual da el ministerio, y este tiene una dimensión de la convivencia. Entonces, a lo mejor si, es posible evaluarla. En ese sentido, usted cree que es necesario que en los establecimientos JUNJI también la convivencia forme parte dentro de las dimensiones de evaluación.
24. ED1. Si, por supuesto. Claro, tú me dices que hay un instrumento, y de hecho, por ejemplo cuando nos han venido a evaluar, que presentamos nosotros. Que tenemos un comité de convivencia, que hacemos actividades en donde nos juntamos, que a lo mejor no con lo pedagógico con los niños, si no mas como relaciones humanas, donde salimos a paseos, organizamos algunas cosas, eh, pero... ehmm... Eso presentamos nosotras en esa evaluación, pero no sé si, en otros jardines se hará algo como mejor, en relación a lo mejor por ejemplo, ya, tenemos una dificultad en el jardín, nos reunimos, vemos como la solucionamos, yo creo que también, eso de hacer actividades como aisladas, tampoco es como muy efectivo creo yo. De repente pasan temáticas en los

jardines donde hay problemas entre el personal, y no se tocan. A lo mejor, hace falta algo más profundo en relación a la convivencia, no solo que venga un instrumento en donde diga ya, qué hacer con la convivencia, salimos a paseos, juntamos platas, que se yo. Yo creo que es más que eso la convivencia.

25. E. Dos preguntas, la primera, ¿Qué es para usted la convivencia en concreto? Y lo segundo, si cree usted, que si se tomara en cuenta la evaluación de la convivencia para poder tomar decisiones, eso mejoraría el logro de los aprendizajes de los niños y las niñas.

26. ED1. Bueno de la primera, como que es la convivencia, siempre lo veo como convivencia, como algo positivo, en relación a como la relación que tú tienes con el equipo de trabajo o equipo de sala, en relación a como algo positivo de una buena forma, como convivencia no como, de pelambres por ejemplo, lo veo por el lado de tener una buena relación con el equipo y que eso ayude al trabajo pedagógico. Para mí como eso es la convivencia. Y en relación a que lo consideren, para mejorar, y que mejoren los aprendizajes de los niños, por supuesto que si pues, porque al final el trabajo que tú hagas con tu equipo de sala va ser enfocado siempre a los niños; entonces si tú no tienes buena convivencia con tu equipo de trabajo, donde hay problemas de comunicación, como tú le vas a, como vas a digamos, a traspasar el aprendizaje con los niños, si hay mala onda, si a lo mejor la tía no está contenta contigo porque le faltas el respeto por ejemplo, porque no se considera, ehh..., no se le consideras su opinión, claro, a lo mejor va a ser un mal trabajo, no va a estar ni ahí con hacer las planificaciones cuando tu no estai; porque a lo mejor cuando tu estas va hacer lo que tiene que hacer, pero cuando uno falta si no estai, ya va a estar ahí todo el día con los niños. En cambio, si hay un compromiso del personal en donde tú vas a trabajar con los aprendizajes de los niños, pa' que ellos mejoren, y hay con una buena relación con tu equipo, ellas van a estar felices trabajando aunque tú no estai, por ejemplo ahora, lo vivo en esta sala con la tía Gladys que he trabajado harto tiempo, con la tía Doris que es excelente técnico, en donde yo veo que ellas están contentas con el sistema de trabajo, y se les ocurren cosas, y cuando yo tengo que ir a otro lado, no estoy, igual

hacen la actividad y las hacen felices y me cuentan como salieron los niños, y los motivan, y están ahí con las familias, me entiende. Entonces, a lo mejor si hubiese mala onda entre nosotras, ellas no harían eso. Y obviamente afecta directamente a los niños. Es como trabajar en un ambiente en donde a ti no te gusta estar, que vai a hacer tu, vai a sacar la vuelta, vai a estar aburrída, vai a traspasar eso a los niños de estar como en mala onda, ellos se ven directamente afectados.

27. E. ¿Quizás tener menos paciencia también, y quizás eso se pueda traducir, aunque ellas no se den cuenta, en maltrato?
28. ED1. Exactamente, obviamente, lo principal de un equipo de sala es tener buena convivencia, una convivencia armónica, en donde, si tu vai a hacer algo la hacemos todas juntas po, y si hay que pintar, venimos todas a pintar po, incluimos a los apoderados y tratamos de los niños tengan los mejores aprendizajes, pero si hay mala onda, una mala convivencia, o sea, es principal la buena convivencia.
29. E. Por lo que yo entiendo, que usted me manifiesta que el bienestar del personal es fundamental para que en el fondo se logren también más aprendizajes.
30. ED1 Exactamente, de todas maneras.
31. E. Ahora, estábamos hablando del bienestar en la sala del equipo de aula, ahora a nivel de comunidad educativa, también sería necesario evaluar la convivencia. (13:33)
32. ED1. De todas maneras, sí. Eh... mira, bueno, a mi me paso la experiencia en este jardín y cuando se presentan dificultades, yo creo que cuando hay un mediador y alguien que esta como líder, que solucione algunas dificultades, se harían cosas más en conjunto, al igual como tu trabajas en una sala de forma cooperativa trabajas bien, el jardín también tiene que hacer el mismo sistema, son como ecosistemas que se van juntando en uno. Entonces cuando hay dificultades y no solo se ven los problemas, claro, hay mala onda en el ambiente, ponte tu, a lo mejor ya no teñí esas ganas de venir a trabajar po, porque teñí algún problema, porque te sientes mal, porque hay algo que te

afecta, entonces eso va influyendo también en la sala. Yo creo que, claro uno dice, hay como una frase que dice que los problemas se dejan en la casa, pero ponte tu una persona integral no deja lo psicológico en la casa y lo físico en el trabajo, yo creo que a uno le afectan las cosas en todo tu ser po, entonces, no podí dejar de lado algo, y si tienes un problema con alguna compañera ponte tu en el jardín, tu convives con esa compañera durante todo el día po, porque si no lo solucionas va a ver mala onda, vas andar desganada, y a lo mejor no vas a hacer lo que tú tienes que hacer con los niños, vas a estar como dices tú con menos paciencia, vas a querer puto irte a la casa, va a estar tu mente como en otro lado. Entonces, tiene que haber dentro del jardín como grupo de trabajo, una convivencia buena po.

33. E. En ese sentido, según la experiencia de ese jardín ¿qué cosas ayudarían a mejorar la convivencia en este jardín?

34. ED1. Yo creo que por ejemplo una buena idea sería, aparte de hacer estas reuniones CAUE que tiene que ver con lo pedagógico, con cosas que pasan el jardín, también como hacer de repente reuniones pa' ver como esta nuestra convivencia po, y si algunos temas que resolver, resolverlos en el momento, no dejarlos pasar, ni que se acumulen, ni que la gente se aburra, sino que hacer como reuniones que tengan que ver con mejorar la convivencia. No se po, con algún sicólogo de la institución que venga a hacernos algo en relación a mejorar la convivencia, o algo tan siempre por ejemplo de repente a lo mejor que en todas las reuniones CAUE una hora sea como para mejorar la convivencia, no se po, que venga alguien hacer, a enseñarnos algo, que nos pueda servir pa' la sala. Pero que te salgas un poco con lo que tiene que ver con lo... el trabajo, sino también como mejorar las relaciones, donde podamos, compartir en otro ámbito.

35. E. En el fondo, incide en el trabajo también.

36. ED1. Exactamente, claro, que a lo mejor de alguna forma incide también en el trabajo, pero que en el fondo te va ayudar para mejorar... hacernos cosas que tengan que ver con lo emocional de uno, yo se que de repente aquí uno hace relaciones, hace lazos con

algunas personas como mas fuertes, y a lo mejor no se po, si alguien tiene un problema en la casa en relación a algo grave, poder a lo mejor ayudarlas como compañeras, no se po. Yo, yo con otras compañeras hemos organizado cuando alguien está mal por ejemplo, ya una canasta familiar entre nosotras, y yo sé que eso, a lo mejor que es súper pequeño para la persona que tiene el problema, hace que la convivencia y los lazos se vaan como uniendo, y que haya mejor onda, y que la convivencia sea mucho más grata, entonces, de repente hacer como, no se po, fijarnos que el que está al lado también es persona y hay algunas dificultades que uno tiene. Ehh... y, hacer como una especie de familia entre comillas, me entendí. Entonces a veces faltan instancias como para dejar un poco de lado, a lo mejor el trabajo que es también muy importante, pero no es todo; y hacer como juntas donde podamos ver los problemas que hay, y tirarlos a la mesa y hablarlos, me entendí, y enfrentar las situaciones po, y no dejarlas pasar, porque así como que la gente empieza acumular, empieza a decir pucha, siempre pasa lo mismo, bueno pa' que voy a hablar si nadie me escucha, entonces, se forma como una mala onda.

37. E. La gestión, como la entiendes tú.

38. ED1. La gestión la entiendo cómo, juntarse, organizar, ver que podemos hacer, que posibilidades tenemos de no se po, organizar algo, de traer alguien de afuera, como gestionar, como ejecutar acciones, para poder resolver problemas.

39. E. Como tomar decisiones y hacerlas concretas.

40. ED1. Exacto, tenemos tal problema, bueno, vamos a traer tal problema que nos pueda ayudar en relación a un tema po.

41. E. Y eso, acá, en el jardín, existen esas tomas de decisiones respecto a la convivencia. O esa idea que tú me diste de la cajita familiar, eso fue como a nivel informal, o eso fue formal, hubo que presentar esa idea.

42. ED1. No, fue informal. Por eso, te digo, mira, uno encaja, hace lazos con unas personas más que con otras, pero cuando hay problemas por ejemplo, yo tengo un grupo de personas que trabaja aquí que como que nos conectamos más, y cuando vemos que alguien tiene algún problema ya acudimos todas, como una especie de familia, como te decía yo, por eso fue como súper informal, de hecho fue entre nosotros.

43. E. No se entero...

44. ED1. No, no se entero toda la gente, no, a lo mejor fue como egoísta en cierto sentido, pero tú de repente, cuando hay gente que no tiene mucha disposición, entonces, cuando tu le dices, mira tú puedes ayudar a cierta persona, a lo mejor ella no va a querer por, me entendí, y, a lo mejor se va a ver obligada paa... que sea algo natural, ahora por ejemplo, cuando la Maggi tuvo su accidente, eh... hicimos una colecta ahora, y fuimos a comprarle cosas para llevarle, no se po, jugos , leche, galletas, me entendí; cosas pequeñas que hacen que la convivencia mejore, y que tu digai pucha, tu digai, ya no tengo una compañera de trabajo, tengo una persona que está ahí, y que a lo mejor me va ayudar si necesito algo, y por lo tanto, no se po, si tengo alguna dificultad en la sala, o algún auxilio en la sala yo voy a poder ir a contar con ella, porque yo se que va a tener una buena disposición porque hay una buena convivencia, y si pido que me enseñe algo o me ayude en algo para trabajar en la sala, ella me va ayudar, porque tenemos buena convivencia, me entendí. Pero si hay mala onda y no me interesa nada, pa' que voy ayudar a alguien, entonces, son como cositas pequeñas que de repente hacemos, porque me considero que en el grupo de las que si alguien necesita algo, y que no tiene que ver con el trabajo, ahí acudimos todas cuando tiene problemas.

45. E. obviamente como en todos los jardines, hay una directora, están las educadora y están las técnicos, como en ese orden cierto.

46. ED1. Claro.

47. E. Las educadoras son las que tienen más relación con los técnicos, y la directora en el fondo es la que está a cargo de todo. En ese sentido, ¿cuál papel es el más clave para tomar ese tipo de decisiones, para crear una buena convivencia?
48. ED1. Yo creo que la Directora, porque es el líder de la institución, es como la mamá de la casa. De repente están los hijos, no se pón, están los papás, pero si esta la mamá ahí que es la líder, la que estimula al resto, la que toma decisiones, la que... un líder no es solamente alguien que manda, la que te grita, si no que es alguien positivo me entiende, yo creo que ella es la principal pa' poder mejorar la convivencia, pa' poder gestionar en ese sentido, una lo puede hacer a nivel de sala, pero ella, es como la mamá de la casa por decirte, entonces, considero que...
49. E. Tía, por ejemplo, ¿me podrías contar la experiencia sobre las decisiones que pueda tomar la directora y cómo eso pueda incidir en el personal, tanto como constructivamente, como no constructivamente?
50. ED1. Bueno, igual yo creo que las tareas de todas las mamás en la casa, yo creo que es como difícil, no es algo fácil. Entonces tampoco al no tener esa experiencia de tener ese puesto, es como casi... es algo complicado, porque trabajar con personas adultas, como te decía yo, dirigir las, es difícil. Ehh... según lo que he visto, todos en algún punto, siempre nos falta, como educadora me debe faltar, un punto algo, seguramente, y siento que ella a lo mejor, como directora también, le pueden faltar como la gestión en torno a la convivencia. En realidad, en el jardín particularmente, no que se ha hecho mucho por trabajar la convivencia creo, aparte del comité convivencial que junta actividades, que realiza actividades, más que eso, no, se ha hecho. Entonces, creo que a lo mejor como experiencia de este jardín hay que mejorar un poco más la gestión.
51. E. Por ejemplo, ¿qué cosas esperarías que contribuirían de parte de la decisión de una directora cualquiera, según tu experiencia?
52. ED1. Yo creo que lo principal es resolver los problemas cuando se presentan dificultades en el momento, yo creo que de repente pasa que, existen dificultades que se presentan

en el jardín y no se les resuelve, y eso acarrea otras cosas; y va como una bolita formándose, entonces, al final, las cosas explotan o se transforman en algo más feo, me entiende, a lo mejor un problema súper sencillo que podríamos solucionar, fue creciendo, creciendo. Yo creo que eso sería la clave pa' la convivencia, como resolver ciertos problemas que se presentan, en el momento, en el jardín. No se po, desde robos ponte tu, que es algo que empeora la convivencia, que por años han habido robos en el jardín, y siguen pasando y siguen pasando, entonces no hay algo que diga, ya tenemos un problema, y resolvemos los robos de tal forma, y gestionemos para que podamos no se po, comprar una cámara de video pa' que este ahí y podamos grabar, de que no es lo ideal en jardín en donde se trabaja con gente, pero bueno, hay gente con malas costumbres. O de que si hay otro problema, en relación a la convivencia con otras personas, resolverlo, yo creo que eso sería como clave pa' mejorar aquí la experiencia del jardín, la convivencia, que las dificultades que se presentan se resuelvan en el momento.

53. E. Y como que tipo de dificultades, tú, según tu propia experiencia, son importantes de resolver por ejemplo en concreto.

54. ED1. Por ejemplo cuando hay, no se po, falta de respeto entre las personas, eso sería muy importante que no se dejara nunca pasar, los robos por ejemplo también, cuando hay robos entre las compañeras, porque tu ya sabí que son las compañeras, entonces, descartai a la familia, hay veces que ha pasado a la familia, pero... eh... cuando también las personas están como eh... descontentas cuando no se considera su opinión, también. Yo creo que cuando uno tiene la voluntad se puede considerar las opiniones de todo el mundo y tratar de equilibrarlas y mediarlas, y que todo el mundo este más o menos contento po. No se le puede dar el gusto a todas, pero, si considerar un poco la opinión que tienen. Yo creo que eso es fundamental, lo del respeto ehmm... el compromiso también, que de repente se olvida con los niños, con los aprendizajes, como esas cosas.

55. E. Como sería una experiencia en concreto, en donde si se respetara, y otra en que no se respetara.
56. ED1. Bueno, particularmente viví una experiencia, un poco fome. De repente hay personal que tiene nietos aquí o hijos, o sobrinos que se yo, y pasan a llevar... o sea, ellos están trabajando aquí como funcionarios de la institución, pero, al tener un familiar acá como que de repente sobrepasa a eso y actúas como apoderada del niño, entonces, no corresponde... entonces, fue una experiencia súper fome con una tía técnico que fue súper falta de respeto, con gritos, donde nos insulto en la sala, porque su nieta estaba acá entonces, a ella no le gustaron ciertas cosas que hicimos y nos faltó el respeto digamos. Esa experiencia que he vivido, por ejemplo, cuando hay familiares en el jardín en relación a los niños, las personas ponen lo familiar ante la institución.
57. E. lo de los gritos, y todo, ¿fue delante de los niños y las niñas?
58. ED1. Fue delante de todos.
59. E. y eso se abordo.
60. ED1. Bueno, pasaron tiempo cuando ya exploto todo se abordo porque ya fue a nivel institucional, o sea, ya intervino el departamento de buen trato, porque ya fue en realidad la gota que rebalsó el vaso... y se hizo un sumario interno, y ahí la institución tomo la decisión y ciertas medidas, pero eso ya fue a nivel institucional, por eso yo digo que los problemas se resuelven en el momento. O sea si tú ves algo raro, una falta de respeto algo, tú tienes que abordar ese problema con las dos personas y tratar de mediarla y solucionarla, e invitar a alguien de la institución o una asistente social y que pueda trabajar con esas personas, al final, somos adultos y uno puede mejorar las relaciones. Pero cuando tú dejas pasar una cosa, y después viene otra y viene otra, llegan en un momento que las cosas explotan. Y esa vez fue grave po, que vengan a hacer un sumario interno, agravando esa situación con otras más, fue fome po, fue fome, y , involucraba a las personas en cosas que yo consideraba que no me merecía en ese momento. Gracias a Dios, yo creo que siempre cuando uno le hace mal a alguien o

hace algo negativo, de alguna forma u otra, las cosas se devuelven y se hace justicia de alguna u otra forma.

61. E. ¿Cómo se llegó a la institución?

62. ED1. Bueno, particularmente el problema que yo tuve, yo... eh.. bueno obviamente tienes que hablar con tu jefa, con la directora y cuando ya ella ve que las cosas están sobrepasadas ella llega arriba y manda carta para hablar con sus jefes de arriba digamos, y ahí pasa al departamento de buen trato.

63. E. Entonces, en el fondo, lo que yo entiendo que me estás diciendo, falta que no se pase de la directora a la institución, sino que la directora, o que cualquier directora de cualquier establecimiento aborde esas pequeñas situaciones de inmediato con algunas medidas que puedan ser por ejemplo parte de un proceso, pero establecido para todos, de buen trato.

64. ED1. Incluso, ni siquiera, es necesario que llegue la directora, sino que más micro, por ejemplo cuando tú tienes un problema en tu sala, falta solo que tú lo veas y que no pase a la directora a lo mejor, me entiendes. O sea, uno tiene que resolver los problemas en el momento, con tu equipo de trabajo tu lo resuelves, si es con tus compañeras, pero no llegar a que tenga que venga la institución a pasar toda la lata que vivimos las que nos vimos involucradas, porque esto abarca siempre mucha gente, no es de uno no mas, y la institución trata los dos puntos de visto de la persona que está afectada, la que... bueno todo el mundo se siente afectada cuando hay un problema, pero ellos tratan de mediar desde todos los puntos. Entonces no solo tiene que ver con la directora, me entiendes, sino que si tú tienes un problema en tu sala que tu lo resuelvas con tu equipo de sala, y no que se pase y que haya más mala onda y más problemas, y todos los días vamos con problemas.

65. E. En ese sentido, como lo habías dicho delante, se da en la informalidad, o sea que depende de cada uno... entonces sería mejor aun...

66. ED1. Exactamente, no se po, por ejemplo... hay mucha gente que pasan los años y un poco se vicia estando en un mismo lugar creo yo, y calla muchas cosas, calla porque a lo mejor no se resuelven, entonces para que voy hacerme ataos si veo algo raro en la sala por ejemplo, pa' que me voy hacer ataos.
67. E. Entonces podríamos decir que debiese haber una política de buen trato no solamente entre el personal y los niños, sino que también entre el personal.
68. ED1. Si, exactamente, de todas maneras. Y que a lo mejor se trabajaran eso en dinámicas en las reuniones, que se trabajara en CAUE, en aula, me entendí. Yo soy de la idea de que se trabajara siempre, porque de repente eso aparece cuando hay problemas no mas po, es como cuando viene alguien a parchar el piso porque se cayó alguien. Entonces no solamente, tiene que ver con la directora, tiene que ver por ejemplo, de lo micro, con todo el equipo de trabajo, si tú ves que una persona está haciendo algo raro, y si tu estay trabajando con ella, como no le decí algo y tratai de solucionar eso, si no que va a pasar a otra sala, y eso a otra sala y va contaminando, entonces, eso tú ves con tu personal, con la familia también, me entiendes.
69. E. ¿Cómo es eso con la familia?
70. ED1. Por ejemplo tú ves que la familia tiene ciertas actitudes, tú ves por ejemplo llega un día la mama con la niña, con la cara toda cochina en la mañana, y yo le digo y seguramente ella vio la cara que yo puse, y me dice, tía, no se quiso lavar la cara. Oiga, le digo yo, si ella no quiere comer comida ¿usted tampoco le va a dar comida?, le digo yo. No. Pero como, mire pase al baño le lava la cara, ahí hay jabón. Y le lava la cara. Ve le digo yo, no es que los niños quieran o no lavarse la cara, hay cosas que uno practica con los niños, y les da la oportunidad que no... pero hay cosas que uno no transa con los niños, como lo es la higiene, entonces, ahí hubo una dificultad con la familia que la trabajaste. Y no dejaste que pasar por sala por sala, por todos los días que la niña llegara con la cara sucia, toda cochina, me entiende, entonces, por ejemplo con la familia uno tiene que altiro resolver los problemas, las dificultades que encuentra.

71. E. ¿Y eso depende de cada educadora, también?

72. ED1. Claro, por eso yo te digo, de repente que la convivencia es tan subjetiva, que de repente y tan personal.

73. E. Pero podrían existir...

74. ED1. Claro como un decálogo de la buena convivencia, también con la familia, porque de repente tratamos con la familia... caemos, no se po, la mamá tanto, la mamá hace está cosa, la mamá aquí la mamá allá, entonces, también podríamos tener un decálogo pa' la convivencia con la familia, con los niños, con el personal, con todos. Y trabajar, porque no solo escrito funciona, porque no solo porque tenga algo escrito ahí en el panel técnico que me dice que convivencia tengo que tener con mi personal yo lo voy hacer, se trabaja yo creo , y tienen que trabajarse siempre, porque uno va viciándose yo creo, porque en la JUNJI yo digo pasa tanto tiempo en un lugar que se va enviando y te va... mi profe de tesis decía que no nos volviéramos cuando trabajáramos como los caballos que se ponen así que con los ojos ven para un puro lado, que pasaba eso de repente en la JUNJI, que miraba con un puro punto de vista, y se olvidaba de algunas cosas, de otras experiencias... yo creo que pasa cuando la gente tiene muchos años y es antigua se vicia un poquito.

75. E. ¿Cómo es eso?

76. ED1. Por no se po, por ejemplo... haber como...como... no es por referirme mal a las técnicos, pero de repente cuando tienen muchos años y tienen cierta rutina de trabajo que la llevan por años por años por años, y como que no la cambian, cantan las mismas canciones uff, me entendí. Se va como viciando me entiende, no va teniendo como otras experiencias. Yo creo que es súper bueno ir como a otros jardines y ver qué es lo que hacen los otros jardines, gestionar po. Ya voy a mandar a tres personas a otro jardín a una CAUE de otro jardín a ver que hacen allá po y rescatar cosas positivas.

77. E. Acá hay un papel que promueva la buena convivencia.

78. ED1. Aquí no, lo que hay si son reglamentos internos donde dice un poco de la convivencia, pero no algo como instructivo me entiende, entonces está ahí en la oficina en una carpeta que no se cual será, y que nadie la ve po. Me entendí, que te vai a acordar que la viste.
79. E. En el fondo ¿no existe un sistema que vaya regulando cómo va la convivencia?
80. ED1. No, siempre hay que ir viendo y buscando resultados, lo otro es que... una vez llego como un decálogo de las buenas prácticas de la institución, donde decía siempre saludar, pero lo leímos no más. Así que hay que más practicar que decir.
81. E. Con los niños, la convivencia que tienen los niños entre si también puede incidir como en la convivencia del personal, y así el personal en los niños.
82. ED1. Sí, yo creo que si, por que de repente cuando hay niños que tienen mucha costumbre de pelear mucho, y tú ves que en la sala es pesao el trabajo en relación a la convivencia con los niños, claro, tu vas a tener menos paciencia a lo mejor, a lo mejor si la compañera te dice algo vas a reaccionar mal. Yo creo que si también, también, el hecho de que, me ha tocado estar en salas en que los niños son súper agresivos, entonces que pasa, los niños se pegan, después tú tienes problemas con los apoderados, los apoderados te reclaman porque los niños vienen con golpes. Y eso se da, como ah la tía, la tía hace nada, los apoderados creen, esta tía aquí, que este niño acá, que las mamás incluso de repente se han peleado porque los niños se han agarrado. Entonces también eso influye en la relación de los niños con... o sea la relación que tienen los niños también influye en el personal de la sala, de todas maneras.
83. E. ¿Y también incide en los aprendizajes de los niños?
84. ED1. Yo creo que si, por ejemplo, pasan los periodos de... de ... en los proceso de adaptación por ejemplo en marzo, cuando llegan niños nuevos y hay niños agresivos, y un niño le pego a uno por ejemplo, ya ellos tienen miedo de venir al jardín, porque tienen

la experiencia de que un niño los golpeo, entonces les cuesta más la adaptación al nivel, no tienen ganas de venir al jardín, ha pasado, yo he visto, de repente que las mamás me dicen que tuvo un problema tía, no quiere venir, entonces eso también por supuesto que influye en el aprendizaje. Si un niño que le cuesta adaptarse y lleva mucho tiempo obviamente va su... su aprendizaje va a costar más, va a estar más resistente a los aprendizajes, va a querer solamente llorar, vas a estar tu muy preocupado de él, por lo tanto dejas al resto un poco más despreocupado, entonces obviamente sí, influye.

85. E. ¿influye también en la fluidez de la clase?

86. ED1. Claro, cuando el niño es más inquieto más agresivo, no es lo mismo, porque tú tienes que estar pendiente de todo, tenerlos más entretenidos, por lo tanto vas a gastar más energía, y a lo mejor vas a tener que ocupar más estrategias para que ese niño que sea más agresivo esté al lado tuyo, y que a lo mejor sea el que reparte las cosas el que te ayude darle como más liberal... que se sienta haciendo cosas más positivas, entonces también tiene que... influye.

87. E. habíamos conversado denante que sería bueno tener acá o en cualquier jardín JUNJI, como acciones concretas respecto de la convivencia de cómo abordarla, a lo mejor un protocolo, existe algo parecido para abordar esas situaciones entre los niños.

88. ED1. Como algo establecido como documento no, si por ejemplo me acuerdo que en algún momento tuve problemas con niños agresivos en donde la asistente social vino... la asistente social era o no... no me acuerdo que profesional era, yo le planteé el tema y me trajo por ejemplo un documento las causas porque los niños se golpeaban, entonces tú podías analizar distintas causas, poder ver cuál podía tener el niño y poder abordarla, particularmente a mí me pasó eso. Pero un documento que tengamos acá no, que diga tienes que hacer esto y esto otro cuando actúa de esta manera, no. Uno lo ve más por la experiencia o lo comenta con otras colegas, lo que te pasaba que hacía ella. Cuando hay siempre reuniones o cursos, siempre se juntan de distintos jardines y tú vas conociendo distintas colegas de otros lados y vas compartiendo distintas experiencias.

89. E. ¿Tú crees que es necesario también, tener algunas pautas para abordar, unos casos que son más difíciles que otros?
90. ED1. Sí, yo creo que mas que pautas, tener... disfrutar las capacitaciones que tiene la institución, que capacite en relación a lo a las... a la convivencia con los niños. Como tú puedes mediar, si no es fácil tampoco hacer mediación con los niños, como tú puedes abordar temas cuando pasan ya así como de los límites del egocentrismo que tiene el niño cuando chico, digamos que puede venir desde la familia, o algo ya más grave, si, sería bueno que nos capacitaran en relación a eso, más que tener un documento que podamos leer, así concretamente... sería diferente.
91. E. según mi experiencia, a mi me pasaba que yo no me sentía preparada para abordar ese tipo de situaciones, y yo sentía que esas situaciones generaban también tensión dentro de la convivencia.
92. ED1. Si, también pasa eso, que ahora de repente la JUNJI habla mucho que la institución se incluye, no sé si te acuerdas, niños con necesidades educativas especiales, con problemas , autismo, etc. físico... también uno... cuando llego particularmente Matías por ejemplo, que tenía problemas y venia de la Teletón, la gente lo primero que hizo fue porque a mí me toco el Matías por ejemplo, que voy hacer yo, y que saco con planear, y que significa esto, y como tengo que tomarlo, claro la gente de repente no entiende muchas cosas, o yo particularmente no me siento capacitada para trabajar con un niño que tenga necesidades educativas especiales como físicas por ejemplos, o sea, tú tienes que ser autodidactica no mas, empezar a averiguar, como conocer, como las.. las... personas que vienen de necesidades educativas especiales es una para muchos jardines y no te puede ayudar como tú quisieras.
93. E. ¿Tú crees que es suficiente ser autodidacta?
94. ED1. No, porque tu puedes cometer muchos errores po. Porque tú no te manejas po, porque no tienes algo profesional que te indique po.

95. E. Por ejemplo ¿en las reuniones CAUE se hablan estos casos?
96. ED1. Si de repente se tocan, yo me acuerdo que vino alguna vez Amaya a hablar del autismo por ejemplo, que teníamos que la María Paz... pero así como a la pasaita no más po. Pero... no es...ehhh... tan efectivo como yo te decía.
97. E. ¿Y qué sería efectivo?
98. ED1. Haber, por ejemplo algún niño con necesidades educativas especiales, o alguien que tenga problemas con la agresividad, que venga alguien a decirte, mira estos lineamientos serian buenos, trata de hacer esto con el niño, mira, te dejo un documento, llámame cualquier cosa, no se po algo como más personalizado.
99. E. ¿Hacer algún seguimiento?
100. ED1. Claro.
101. E. Pero es necesario hacerlo con un personal externo o...
102. ED1. Yo creo que hay que capacitar a la gente, porque no va a ser la única experiencia que va a tener, va a venir otro niño, y ya va a tener una persona que a lo mejor ya va a conocer. Porque si viene solamente alguien de afuera y lo hace una persona de afuera, esa persona se va a ir después po. Entonces la idea es traspasar ese conocimiento a la gente.
103. E. ¿Y ahí quedaría bien, o faltaría algo más?
104. ED1. Ehhh...yo creo también que es bien integral el asunto. Que por ejemplo ehh... bueno yo se que con Matías venia una persona especializada, también a apoyar el aprendizaje de él. Y eso fue bueno, que las tías trabajaban en la sala, viniera un especialista a tratarlo. Yo creo que eso fue positivo. De forma integral, también trabajar con la familia, porque no es fácil tener un hijo con necesidades educativas especiales, hay que aceptar también, con la María paz cuanto no costo, no no, y negaba lo que la María Paz tenía, entonces también nadie trabajo bien con ella, no hubo una sicóloga que

trabajara con ella bien y lo hiciera de forma ehhh... que capacitara y aceptara la situación de la María Paz.

105. E. ¿Acá, se hablaron esas situaciones, se tomaron decisiones?

106. ED1. No, no, la institución trajo unas personas que orientaron y explico un poco , pero yo creo que no, que la gente no se sienta realmente así como, ahí un equipo detrás apoyándonos, no, yo creo que no.

107. E. ¿Cómo sentiría el equipo que si hay alguien detrás que los apoya?

108. ED1. Yo creo que un seguimiento más notorio, me entiende, no que venga la asistente social dos veces, tres veces po.

109. E. ¿Y cómo sería eso más notorio?

110. ED1. Que viniera más acá po, que vengan más profesionales, yo te digo yo, que hubiera algo más personalizado con el equipo de trabajo que solamente trabajara con Matías. Si a lo mejor vinieran hablar del equipo más la mamá del Matías, se abordaran temas, y se abordaran las dudas, y... los cuestionamientos que tengan en ese momento el equipo sean respondidos.

111. E. ¿Y esos cuestionamientos de quien dependen que sean respondidos?

112. ED1. Mira, es la institución que tiene que encargarse de eso, puede ser un poco también la directora pero como de gestión, que ella a lo mejor gestionara, pero la institución igual tiene pocos recursos, o sea, recursos humanos en relación a eso tiene pocos. Es como un trabajo en donde quieren integrar muchas cosas, pero no tienen, el personal humano ni lo económico pa' hacerla. Entonces están como uno mismo como bien autodidacta pa' sus cosas.

113. E. Una de las últimas preguntas. Qué opinas tu de que los baños estén separados los de los técnicos con la educadora.

114. ED1. Si po, te das cuenta, por eso te digo yo po, que esas cosas como que marcan diferencia y eso no ayuda a la convivencia. yo creo que de repente es fome porque a mira aquí tienen un baño para siete personas, y aquí tienen un baño pa cuanta gente. Imagina, cuando viene un apoderado de afuera, tiene baño, si, ahí está el baño, entonces ellas saben que no pueden mandar a alguien al baño de nosotras.
115. E. ¿Cuál crees tú que es la razón por la cual se separaron?
116. ED1. Yo creo que es un tema antiguo no más, que es autoritario, y que no tenían la idea del trabajo en equipo.
117. E. ¿Cómo te sientes tú como educadora con esa situación?
118. ED1. Mal po, porque de repente están ellas que se hacen y está el baño ocupado y está el otro desocupado.
119. E. ¿y no hay posibilidades de que los puedan ocupar?
120. ED1. Es que nadie se atreve, a ocuparlo yo creo, yo creo que de repente... una vez me acuerdo que alguien me dijo tía puedo ocupar el baño, ya le dije yo, pero yo creo que si la directora si ve a alguien en el baño a lo mejor no le va a gustar. A mí me da lo mismo, yo he ocupado el otro baño, hasta el de las tías de la cocina cuando lo necesito, pero, esas son cosas que hacen la diferencia y que hace de que ellas se sientan menos. Yo creo que en un trabajo somos todas iguales, aunque tengamos un titulo algo, trabajamos todas n lo mismo. Me entiende.
121. E. Tía ya para finalizar, hay algo que te gustaría agregar de todo lo que hemos conversado y crees que sea importante decirlo y que no lo hayamos mencionado.
122. ED1. Mmm... yo creo que si, mmm... a lo mejor va a salir este tema con otras personas o no... pero, yo creo como que siempre la directora, la directora, pero yo creo que cuando uno se pone en el lugar de la otra persona se da cuenta que es difícil trabajar el asunto de la convivencia y que uno no puede pensar que depende de la

directora, sino que de toda la gente, porque si tenía una persona que a lo mejor necesita ayuda y te lo hace que se yo... pero de repente no tiene disposición de tener una buena convivencia, de tener una buena relación con la compañera, entonces no... depende de todos, no solo de la directora, de todos y es muy subjetivo.

123. E. Y sigues pensando, que aun a pesar de lo que me has dicho, ayudaría tener un sistema formal que ayudara a tener...

124. ED1. Sí, puede ser. Tener como algún lugar y técnicas donde podamos abordar, la vida saludable, la actividad física, a lo mejor si trabajáramos no tan informal el tema de la convivencia.

125. E. ahora tú me habías dicho que no depende solo de la directora, pero que cosas crees tú que si dependen de la educadora, de la técnico, de la directora, que se puedan hacer para poder mejorar ahí en el momento los problemas.

126. ED1. Yo creo que la disposición, una la disposición y lo otro el respeto. Yo creo que cuando hay disposición de hacer algo se realiza.

127. E. ¿Y principalmente disposiciones de quienes?

128. ED1. De actitudes, por ejemplo si yo tengo un pensamiento, a lo mejor puedo empezar a pensar ya a lo mejor no estoy tan bien en lo que estoy pensando, es la disposición de la actitud que tengo que tener.

129. E. pero esas actitudes, quienes crees tú que son las principales personas que deban tenerlas para tener una buena disposición

130. ED1. Todos po, de verdad parte de todos.

131. E. por ejemplo, si las técnicos tienen disposición, y la educadora no tiene disposición. Que es más importante que las técnicos no la tengan o que...

132. ED1. Es ideal que la educadora tenga siempre la mayor disposición porque es la que te da el ejemplo la que te da... como la mama po... si te inculca ciertas cosas tú las vas a tomar, porque es el ejemplo.
133. E. ¿da el pase?
134. ED1. Claro, da el pase de algunas conductas, gestiona mas porque tiene más poder entre comillas para... si yo creo que la directora.
135. E. algo más tía.
136. ED1. No, nada más.
137. E. Muchas gracias.
138. ED1. De nada.

Entrevista 2: Educadora

Entrevistado/a: Educadora de Párvulos y directora Subrogante

Lugar: Sala del nivel sala cuna mayor A

Fecha: 18 de mayo del 2012

Entrevistador: María Jesús Vásquez Espinoza

Duración: 46:23 (minutos)

1. E. Para comenzar la entrevista tía, me gustaría que usted contara a modo de resumen la experiencia que usted ha tenido desde que comenzó a trabajar en JUNJI y finalizando acá en este jardín, y cuantos años lleva trabajando.

2. ED2. Yo llevo aproximadamente seis años en el Jardín infantil... ehh... en la JUNJI en realidad, en el jardín llevo cinco porque hice un reemplazo de Septiembre a Enero y ahí estuve en nivel transición, y cuando llegue a este jardín llegue al niveeel... tenía tres niveles, que era el nivel medio menor uno, medio menor dos ,y mayor uno. Y después me quede en la sala cuna menor, después estuve dos años en la sala cuna menor, después pase a la sala cuna mayor B, y después ahora estoy en la sala cuna mayor A. Eso es como a nivel de experiencia que yo he tenido en la JUNJI.

3. E. Cuando usted trabajo en los niveles más mayores, ¿tenía a cargo dos niveles?

4. ED2. Tres niveles tenia ahí yo, tres niveles. Tenía el nivel mayor...ehh... los transición tenía dos, pero los mayores... ehhh... tenía el menor, el mayor... los dos menores y un mayor. Eran tres niveles, cuando yo entre acá en ese jardín.

5. E. ¿cuál sería la diferencia entre estar a cargo de muchos niveles con estar a cargo de un solo nivel?

6. ED2. Ahí hay harta diferencia, porque son hartas las cosas que se pueden hacer. Es diferente también la relación que se establece con los niños, también con el personal, porque hay más tiempo de estar ahí, y uno hay tiempo de estar pendiente con un solo grupo de niños. Cuando hay tres niveles, uno más que nada, se dedica a cumplir con la parte de documento y a estar esporádicamente en la sala pero nunca tiene una visión completa de todo lo que sucede durante el día en la sala, sobre todo los aprendizajes como se van dando en los niños, es como la mayor diferencia, yo creo hay harta diferencia, entre trabajar en un puro nivel a trabajar con tres o con dos, con dos también es complicado, sobre todo que en los niveles mayores que hay que estar a cargo de una persona los niveles tienen muchos niños, tienen, con grupos de treinta niños, treinta y dos, en cambio en sala cuna son máximo veinte, entonces también el nivel de niños es, la cantidad de niños es menor y la cantidad de adultos es mayor también.

7. E. ¿Y a nivel de convivencia, existe alguna diferencia?

8. ED2. ¿De convivencia en relación al personal?

9. E. En general de la comunidad educativa.

10. ED2. En cuanto a cuando uno tiene diferentes niveles, diferente cantidad de niveles. La verdad es que convivencia así como en cuanto a relaciones, se establecen el mismo tipo de relaciones, porque se hacen reuniones con los tres niveles, de todas maneras, yo creo que ahí no influye mayormente, no, no influye mayormente el tener tres niveles a tener un puro nivel. Solamente que de repente el nivel que tienen una pura persona que uno está siempre ahí, se hace como más dependiente, como se sabe que uno está para ese puro nivel entonces que uno está dispuesta más en todo momento, en cambio en los otros niveles cuando se requiere el apoyo de uno se hacen más autónomos porque saben que uno tiene que en el fondo tratar de buscar la estrategia para estar sola, porque sabe que si uno tiene dos niveles o tres niveles, tiene que también atender a la otra persona.

11. E. ¿incide en que alguno pueda tener mayores o menores conflictos?

12. ED2. Se da en niveles que si yo estao eso, no tanto en este jardín, sino que en otro jardín que yo estuve, que un nivel era muy diferente al otro, es más que nada por la persona que estaba en uno de los niveles, había una persona que estaba en un nivel que generaba a los niños, que los niños fueran como muy conflictivos, muy agresivos entre ellos, y el otro nivel eran súper tranquilos los niños, a ellos les gustaba hacer actividad, eran participativos, se auto controlaban, pero en el otro nivel no, era una cosa súper rara que daba, que la técnico que estaba a cargo en el otro nivel cuando yo llegue, era una persona como que le gritaba y le hacían caso solo a ella, y no le hacían caso a nadie más, o sea, ella no estaba y los niños no hacían caso, bueno no es como hacer caso, sino que, no seguían una dinámica, como de querer hacer actividad, nada, en cambio, los otros, en el otro nivel era mucha la diferencia que se veía. Pero eso es más que nada por la persona que esta cargo de los niveles, por el personal.

13. E. ¿Y porque cree usted que esa persona gritaba, y era diferente con los niños y con las niñas?

14. ED2. Había un tema ahí, que esta persona había ejercido muchos años como auxiliar de aseo y en el año que yo llegue, ella llevaba como dos años como técnico en párvulo, entonces, es como muy diferente el manejo que hay con los niños que es auxiliar de aseo y ella lo ve de afuera, incluso de repente ellos critican la labor de uno, la persona, las auxiliares de aseo, porque ellas se dan vuelta por la salas, y tienen otra mirada, entonces critican un poco la labor de uno, y ahí ellas en el fondo ven a lo mejor que unos muy permisiva o que dejan hacer al niño cosas o que todo le preguntan, entonces ellas ven eso como, que, ah como tienen a los niños así, no tienen dominio de grupo, que también el termino de dominio de grupo esta como mal utilizado, entonces hay gente que lo mal entiende también un poco ese tema. Y se dio esa dinámica más bien porque creo que ella al ser auxiliar de aseo y después pasar a ser técnico, es como que ya tenía otra relación con los niños, como más de estar sobre ellos, y tener mayor influencia sobre los niños.

15. E. ¿Y alguna vez hablaron esa situación?

16. ED2. La verdad que si, se converso con ella, se converso con ella, se converso con la directora, la verdad es que paso cuando yo entre a hacer reemplazo a la JUNJI, yo había salido de la universidad hacia meses y había entrado a la JUNJI, entonces, no tenía mucha experiencia, yo no hablé mucho con ella, más que nada era la directora la que hablaba con ella. Porque yo le planteé esta situación, y en el fondo, todos se daban cuenta de lo que pasaba, que los niños no estaban bien tratados, que ella en realidad tenía otro tipo de relación más bien con ellos.

17. E. ¿Y ella le conto porque reaccionaba así?

18. ED2. No, es que ella no, ella decía que ella los trataba bien, ella tenía esa visión de que esto estaba bien, pero ella validaba, ella validaba su forma de actuar, para ella no era negativa.

19. E. ¿Qué es la gestión para usted?

20. ED2. La gestión es como la forma de cómo se ejecuta la... los diferentes como procesos, así como la planificación hecha, y como se lleva a cabo.

21. E. ¿Cómo cree usted que puede incidir la gestión en la convivencia de la comunidad?

22. ED2. Si de todas maneras influye, la gestión de cómo se llevan a cabo los diferentes procesos que están a lo mejor estipulados, y como se llevan a cabo, la forma en cómo se lleven a cabo, influye enormemente porque tiene que haber un procedimiento claro de cosas que sucedan, en cualquier índole, ya sea, un problema que haya entre el personal, que haya algo preestablecido, un conducto regular de que se va a seguir como para que todos manejemos las mismas normas, el mismo reglamento y sepamos a que nos atenemos, y

como actuar, y como va a actuar también la persona a la que uno le va a contar el problema.

23. E. ¿Y eso existe?

24. ED2. Acá si, acá en el jardín si existe, existe un reglamento, más que nada, si en realidad hay varias cosas que están reglamentadas y se han incorporado nuevas cosas, se van incorporando de acuerdo a las cosas que van sucediendo también, siempre cuando se ve que hay un conflicto, por ejemplo la extensión horaria, la extensión horaria es un conflicto, o sea falta la persona de extensión horaria y nadie quiere hacerla, o sea es entendible porque nadie va a querer quedarse hasta las siete de la tarde, obvio po si uno llega a la ocho nadie va a querer quedarse hasta las siete. Entonces hubo conflicto aquí con la extensión horaria, nadie quería hacer al apoyo, entonces hubo que reglamentarlo. Entonces ya con los criterios preestablecidos ya es más fácil que las cosas surjan bien y que ya se den, porque las personas los conocen entonces ya que ahora hay un reglamento, que dice que la persona por ejemplo si va de apoyo tienen que asumir la extensión horaria, y la otra cosa que venía de atrás era la que tenía incorporada el apoyo, entonces ese tipo de cosas existen en nuestro reglamento.

25. E. ¿Y cómo surgió esa modificación?

26. ED1. Por eso porque, uno lo... esas modificaciones nosotras las vimos como equipo de educadoras, vemos ya que es necesario reglamentar, e incluimos en el reglamento interno el próximo semestre, o sea se cambia una vez al año y mas no, y no son... no se cambia una cantidad de cosas, no, solo se modifica cuando se da una situación puntual o si hay cambios, por ejemplo reestructuración de los niveles como cuando hubo acá, cuando se incorporo la sala cuna mayor, cuando se paso de la sala cuna mayor a nivel medio, todos esos cambios, ahí se hacen cambios, y se reestructura, pero solo cuando es necesario y lo vemos como equipo de educadoras o llegamos a acuerdos... ehh... también por ejemplo que salen muchas personas a comprar, entonces eso dijimos ya esto necesario

reglamentarlo, ya como lo vamos hacer, a lo mejor va a poder salir una persona, entonces después se escribe, se le da a conocer a todas en reunión CAUE, y después cada una firma el documento para que este establecido que esta, la toma de conocimiento.

27. E. ¿Esas situaciones que son necesarias reglamentarlas nacen solo de las educadoras o también participa dando su opinión toda la comunidad educativa, por ejemplo en el caso de ir a comprar, ese fue un problema nació de ustedes o de las técnicas?

28. ED2. Mira, generalmente visualizamos nosotras los problemas que se dan, el hecho de ir a comprar afectaba, por ejemplo que alguien iba a comprar antes de la hora del almuerzo y eso de todas maneras perjudicaba a los niños porque estaban haciendo dormir, y ya a lo mejor, están todos acostados y no es necesario estar acá, pero si era necesario que hubiera otra persona porque a lo mejor iba a necesitar algo, iba a estar sola y aun cuando los niños estén durmiendo, ese tiempo es necesario para utilizarlo en otras cosas, aprovechar después el espacio educativo, para ver la planificación para evaluar, y es tiempo que están utilizando en cosas que no corresponden, pero lo pensamos mas nosotras más que nada, ya hay problemas y lo vemos nosotras.

29. E. Tía, si tuviese que describir los tipos de conflictos que se dan aquí en el jardín, como los describiría.

30. ED2. Los tipos de conflictos, aquí mayoritariamente no se dan muchos conflictos, más que nada lo que yo he visto son a nivel, como esos conflictos que... mmm... la extensión horario siempre es un conflicto, de que nadie la quiere hacer y también para los temas de las salidas hay personas especificas que generan conflictos, cuando fuimos a algo recreativo del personal, hay personas especificas que si generan conflictos, pero la mayoría acata y está dispuesto a salir, pero hay algunas personas que generan un poco, como que no quieren relacionarse más allá con otras personas, otro tipo de conflictos que se puedan dar... ehmmm... en los equipo de sala... mmmm... no, es que depende mucho de los equipos que se formen, porque a veces hay personas que se llevan bien, y otras personas

que se lleven mal, depende del año porque a veces también influye mucho las personas que estén trabajando en los diferentes equipos, pero no.. mmm... mayormente no se dan conflictos, de repente también el tema que no he tocado, el tema de prevención de riesgos. Eso también genera un poco de conflicto porque eso tiene, que a la persona de por si no le gusta a nadie le gusta que nos vayan a decir cómo hacer nuestro trabajo que nos vayan a decir que lo estamos haciendo mal, que nos vayan a evaluar, eso también genera conflicto. Las evaluaciones, es que otro, persona que tenga mi mismo nivel me vaya a evaluar a mí. Eso cuesta un poco entender que es para mejorar la, que es como para mejorar todos los procesos que a veces se carece, sobre todo del personal técnico.

31. E. ¿Y la convivencia a nivel general de la comunidad, usted cree que incide en el logro de aprendizajes de los niños y de las niñas? (14:26)

32. ED2. Ehh... si de todas maneras, porque si está bien el personal trabajando va a estar trabajando bien con los niños también. Si de todas maneras. Influye en el aprendizaje de los niños, porque hay personas que son bien comprometidas, y otras que en realidad... en realidad si uno no está en la sala, eso se da, si uno está en la sala hacen la actividad, hacen todo, pero si uno no está en la sala tratan de pasar el día no más. Y a veces, a lo mejor diría yo, que más que conflictos que suceden aquí en el jardín, son conflictos que traen de fuera, de sus casas, y eso digo yo, influye aquí en el trabajo en el jardín. Hay personas que andan tristes, entonces no hacen la actividad, trabajan con los niños, y hacen como que no quieren saber nada del jardín. Eso creo yo, que interfieren más los conflictos externos que suceden aquí mismo, porque aquí, ha habido personas muy conflictivas, pero ya no están aquí, entonces ya no debería darse esa dinámica.

33. E. Hay alguna situación aquí en el jardín que influya en la convivencia, y que esa convivencia influya en...

34. ED2. En el aprendizaje de los niños. Pero, haber... ponerse a pensar....

35. E. ¿Usted ha visto alguna experiencia o a tenido alguna experiencia?

36. ED2. Yo viví una experiencia en el jardín, con una persona puntual que ya no está en el jardín. Y la verdad que ella, era su personalidad era conflictiva, o sea, es un persona que era conflictiva, que es... que ella pensaba que todos le querían hacer daño, quería poner mal a la compañera... ella quería que su compañera se viera mal, que se equivocara, como que la trataba de poner como que ella hacia mal el trabajo, pero en realidad uno sabe cómo trabajan las personas. Hay que ver no mas una persona que trabaja y se preocupa mucho de su trabajo y quiere trabajar, a una persona que en el fondo anda puro generando conflicto po. Si, si hubo una persona... es fome trabajar así. Es fome porque uno... porque obviamente influye en el aprendizaje de los niños po, porque, que esa persona ande enojada y se ponga a discutir delante de los niños ya influye en el aprendizaje de los niños, porque puede estar usando tiempo para estar con los niños, en potenciar los aprendizajes, lo está utilizando en arreglar la situación que paso ahí, porque a ella se le ocurrió, que paso esto, que paso lo otro, y ya los niños no se dieron cuenta, entonces yaaa genera que los niños aprendan menos po, o a personas que a lo mismo no se preocupe mayormente de..., como anda tan preocupada mayormente de lo que le pueden hacer, lo que puedan decir, entonces ella no, no le importa que los niños aprendan, hace nada para que... hace las actividades por hacerlas a lo mejor, como por cumplir, pero no como con la intencionalidad que tiene que tener.

37. E. Usted me había mencionado que cuando el personal está contento o se siente bien, se crea una buena convivencia, y eso ayuda a lograr los aprendizajes de los niños. Y que cree usted, también según su propia experiencia, que hace sentir bien al personal, obviamente incluyéndola a usted también.

38. ED2. Yo creo que una de las cosas que hace sentir bien, es como trabajar, con personas que sean positivas, que lleguen alegres, primero que todo que saluden y que estén contentas, que lleguen alegres ya es una cosa, y otra, que sean personas que estén dispuestas a, como llegar a acuerdos con otras, y que no se cierren en su propio

pensamiento, no, yo no lo hago porque no quiero, porque no, sino que diga, no, si, hagamos esto, que tengan iniciativa también, personas que tengan iniciativa y también que estén dispuestas a recibir las opiniones de los demás, y a trabajar en equipo, o sea, que realmente sea un trabajo en equipo, no que sea una persona pasiva, porque las personas pasivas que acatan todo, tampoco es positivo, o sea, a uno no la pone contenta que uno le diga todo lo que tiene que hacer, o anda a hacer todo, mueve esto, porque uno a veces ya y... no po, no sirve una persona así, tienen que ser una persona que tenga iniciativa, y eso hace que el equipo esté bien, un equipo que este sano, que este contento, y a parte también otras cosas que... bueno acá se han tratado de hacer algunas cosas, pero hay cosas que faltan incorporar, otras cosas como mas recreativas para el personal, que se da la instancia. También pasa que a veces se da la instancia, se logran cosas, y después la gente no, otras cosas, no... no se po, otras cosas no las cumple, ya no las quiere hacer, y las quitan después, si eso es lo que pasa también. Pero eso yo creo, que eso que uno esté contento, hace que haya instancias para, de convivencia, de hablar no sé, de cualquier cosa, que en el fondo ya no tenga que ver tanto de trabajo, pero que hayan esas instancias de conversar con las otras personas, que sean más largas, porque se dan en el horario de almuerzo, pero son muy pocas, pero que se generen esos espacios.

39. E. ¿Cómo a nivel formal?

40. ED2. Claro, a nivel formal.

41. E. ¿Qué cree usted, según su experiencia de lo que ha vivido o visto, pone descontento al personal?

42. ED2. Yo creo que una de las cosas es que no se le tome la opinión, lo pone muy descontento... ehh... se reclama mucho que no se tome su opinión... eh... acá también, el tema de los permisos, el que no se les de permiso... ya eso no... y, haber, que mas podría ser que lo pone descontento.

43. E. O a usted misma.

44. ED2. Ya, en realidad a mí eso, que no se me tome mi opinión, pero no es algo que me suceda aquí, a mi en realidad, y es algo que conversamos mucho, es que las personas, no trabajan, o como que no quieren, no se comprometen con el trabajo, y esperan que uno le, como te decía delante, esté diciendo todo lo que hagan, o que bien uno le haga el trabajo, eso me molesta, porque se supone que todos tenemos que trabajar de la misma forma. Y también así como esas personas que trabajan como para sí mismo, para su nivel, para su sala, y el fondo somos un jardín infantil, y uno tiene que trabajar para todos, yo no puedo, yo hago, tengo mi sala fantástica, genial, y el resto del jardín da lo mismo, porque, lo importante es que el jardín es uno solo, no es por sala ni tampoco es por nivel, puede haber como esas dos cosas que a mí, como que me molestan, como la gente que es muy lumbrera y quiere ser todo en el fondo, que bien por ellos, pero en el fondo no le va a servir, porque cuando nos califican y evalúan lo hacen a nivel de jardín y no de sala.

45. E.Y respecto de las evaluaciones que le hacen al jardín. Existe algún punto de la evaluación que evalué, la convivencia aquí en el jardín.

46. ED2. Sí, hay un punto que evalúa la convivencia, en el ítem personal, ahí se pregunta sobre cómo se mide el nivel de satisfacción del personal, ya y en esa pregunta lo que nosotros aplicamos es la encuesta, se aplica una encuesta, se aplico una encuesta, la verdad y después se realizó un proyecto con respecto a esa encuesta. Un proyecto que está encargada la dimensión convivencial de generar ese proyecto y ver después, evaluar después si había, si surgió efecto o no, y si habían subido los porcentajes de satisfacción del personal, en relación al clima laboral.

47. E. Me podría contar más detalladamente de lo que se trataba.

48. ED2. La encuesta, es que la encuesta... emmm... estaba más que nada enfocada por ejemplo a si estaban de acuerdo con nuestras posturas, si las relaciones humanas estaban

como satisfechas con el tipo de relación que se establecían, si consideraban que su opinión era importante, se preguntaba en tres ... había tres tipos de criterios, satisfactorio, medianamente satisfactorio e insatisfactorio, eso era, en realidad no me acuerdo mucho, porque se aplicó el año pasado, pero eso era como los puntos más que nada, que era infraestructura, uno era infraestructura, lo otro era lo que era los materiales de trabajo, y la otra era las relaciones, las relaciones que se establecían entre sí.

49. E. ¿Y las preguntas eran cerradas o también habían abiertas?

50. ED2. Habían cerradas, y las abiertas más que nada estaban enfocadas a ver si tenían alguna sugerencia, para mejorar el punto que a lo mejor estaba en insatisfactorio, esa estaba abierta.

51. E. ¿Qué resultados hubo, y cuál fue el proyecto que se elaboró?

52. ED2. Ya, los resultados que hubieron fueron emm... lo que salió mayormente fue medianamente satisfactorio, en una primera instancia, medianamente satisfactorio, y después, se aplicó el proyecto que, una fue que se eligió a la mejor técnico del mes. Se pusieron varios criterios para postular a ese cargo, no a ese cargo, a ese premio en verdad, entonces tenía, la que considero la asistenciaaaa... la permanencia en sala, los atrasos, la ejecución de la planificación, la ejecución a tiempo de los paneles técnicos, la relación con la familia, hartos, hartos indicadores, y después mensualmente se le regalaba algo, se premiaba en una reunión CAUE, y resultó bien, pero de eso también se genera un poco de conflicto, porque eso de competir entre sí, en el fondo también genera un poco de conflicto, entonces eso fue durante año, y después durante el otro año nos empezamos a organizar como coordinaciones, y fue la dimensión convivencial tenía a cargo ese proyecto. Y empezaron a hacer actividades relacionadas con... más que nada con el buen trato laboral. Entonces se hicieron convivencias, salidas, en las reuniones CAUE dinámicas, como cosas más relacionadas con eso.

53. E. ¿Y usted cree que sigue habiendo algo que mejorar respecto de la convivencia? como a nivel formal.

54. ED2. Si, de todas maneras, sé que hay cosas por mejorar, yo creo que a lo mejor el asunto de la, como bajar la información, va a mejorar bastante la convivencia, que es lo que vamos a empezar a aplicar ahora, porque pasa de que nosotras hacemos equipo e involucramos a todas las personas, pero después una termina haciendo el trabajo sola porque hay que entregarlo luego, porque hay que entregarlo rápido, porque hay que tenerlo, porque hay que dar cuenta de lo que uno hace, y en el fondo una termina haciéndolo sola, pero nosotras empezamos como mas a incluir a las personas y como trabajar más sistemáticamente, de todas maneras se puede mejorar la convivencia, porque a veces eso es lo que nos critican un poco a nosotros, pero nosotros tampoco podemos estar esperando a las técnicos que nos entreguen durante todo un año un trabajo si nosotros tenemos que seguir cumplir con plazos y tiempo. Entonces, claro, pasa que de repente una toma todas las cosas por cumplir, pero, yo creo que ahora lo estamos logrando, estamos de a poco, y de hecho ya designamos tareas, y están como involucradas las chiquillas, ya se ve como algo diferente, ya que se involucran de mayor forma en las cosas.

55. E. Y a nivel de los niños y las niñas, y también de la familia, como es la convivencia con ese actores educativos.

56. ED2. De los niños, eh, bueno la convivencia se trabaja acá, bueno tú dices la relación niño-niño, o niño-adulto.

57. E. A nivel general.

58. ED2. A nivel general, la relación de niño adulto se trabaja bastante, con el personal, el personal está capacitado, casi la totalidad en buen trato, entonces no debería haber mayor problema, pero de repente si surgen situaciones y ahí se habla con las personas que se ven involucradas porque, como tiene que ser el tema, pero siempre lo que tiene que primar en la

convivencia con los niños es el buen trato. Y a nivel de la familia ha habido mayor incorporación de la familia, durante estos últimos años porque hemos empezado a incorporarlos como mediante talleres, mediante talleres, pero falta mayor participación, y, como para que se sientan más parte del jardín, para que participen más. Pese a que se ha mejorado porque uno le da a conocer bastante lo que sucede en el jardín ahora, o sea, yo creo que ellos ahora ya son los menos que traen al jardín a los niños para que los cuiden, la mayoría ya sabe que el jardín es para que los niños vengan a aprender.

59. E. ¿Y la convivencia de los niños, de la familia, de la comunidad, incide en la gestión y consecutivamente en el logro de los aprendizajes de los niños y las niñas?

60. ED2. Si, es que de todas maneras, porque la relación que se establece con la familia incide notablemente en los aprendizajes de los niños. Ahora se nos está pidiendo un sistema de entrevistas en donde tenemos que entrevistar al cien por ciento de los apoderados del jardín, entonces ya eso como primer medio que nosotros nos comunicamos con los apoderados, pero lo que es muy positivo es que no es como llamar a los apoderados como en el colegio por ejemplo, que a los apoderados se les llama cuando el niño se está portando mal, nosotros partimos como de la precisa ya, tenemos una entrevista y partimos por todos los aspectos positivos que tiene un niño, no sabe que su hijo esta súper bien en autonomía por ejemplo, porque la idea es que los niños son diferentes, los niños no son parejos, hay niños que tienen el lenguaje excelente, y así como la motricidad fina no manejan mucho, entonces, claro, algunos padres no saben cuáles son las potencialidades de los niños, entonces uno empieza por ahí con los papas, entonces los papas como que se sienten bien contentos, y uno como al final les dice, pero mire, vamos a poner, vamos a llegar a un acuerdo, y usted en la casa va a trabajar esta área, entonces, pero lo otro esta súper bien. Entonces los papas se van contentos, y ya es otra, como que ya tienen ganas de, de más de participar de involucrarse, y el cuaderno, entonces cuando el niño tiene alguna dificultad, se le manda tarea de acuerdo a la dificultad del niño, entonces también se motiva a los papas a participar, porque ven que uno sabe que su hijo es diferente, sabe que todos los niños son diferentes.

61. E. Y que faltaría.

62. ED2. ¿Con la familia?

63. E. Con la familia y con los niños.

64. ED2. Con la familia... ehmmm... yo creo que falta mayor, a lo mejor lo que falta acá, es mayor participación a nivel de sala, o sea, que vengan aquí a ver como a nivel de convivencia, convivir con los niños con lo que hacen día a día, mayor participación en sala porque es muy diferente la participación por fuera o que hagan, o que vengan y que a uno le conversen las cosas eso se da. Pero la participación en sala, es eso lo que nos falta, o de sala o a nivel del jardín que vengan al jardín infantil.

65. E. Tía, y respecto de los dos temas que hemos hablado, hay algo que usted quiera agregar, que usted considere que es importante y que no lo hemos mencionado.

66. ED2. ¿En relación a la gestión educativa?

67. E. De cómo incide la convivencia en la gestión, y la gestión en la convivencia.

68. ED2. Es que de todas maneras la convivencia influye en la gestión porque como yo te decía, si las personas están, si hay buena relación y hay buena comunicación sobre todo, va a influir en la gestión, y a partir de la convivencia como yo te decía, o sea, uno va viendo a lo mejor trae problemas domésticos y ya se formalizan y pasan a ser parte de la gestión del jardín infantil porque va dificultándose ya... entonces de por si va influyendo... y también el tema del compromiso que también es muy importante, eso es lo que influye bastante, o sea, ya eso ya, que en la convivencia el nivel de compromiso que tengan con la educación, y con el aprendizaje de los niños, eso es muy importante, porque a veces uno, este es el compromiso, y esto es lo que falta, entonces la persona ya, no se po, solicita un permiso, y no le importa que la persona quede sola, porque su permiso es su permiso, entonces el

nivel de compromiso influye bastante, y afecta la convivencia también porque está pasando a llevar a la otra persona, a los niños en realidad, yo creo que ahí es como, y ahí también influye la gestión, porque si yo no hago una buena gestión, a lo mejor te voy a dar el permiso y no me va importar que la otra persona esté a la deriva.

69. E. ¿Y que es una buena gestión?

70. ED2. Que es una buena gestión, bueno yo creo que una buena gestión es primero que todo ehmm... lo que tengo que hacer en un plan de trabajo, que sea acorde a las necesidades que tenga el jardín infantil en este caso, entonces necesariamente yo tengo que hacer un análisis de todas las fortalezas, las debilidades que tenga en los diferentes ámbitos, o sea, comunidad, familia, y ya a partir de eso, si yo tengo un buen desglose puedo hacer lo otro bien, y lo otro es ir gestionando también inmediatamente, o sea, que se una gestión efectiva, o sea, de inmediato, que si surge una situación que no necesariamente pueda ser un problema, que se gestione de inmediato y que se le dé solución a eso de inmediato, y que sea una solución en conjunto, tratar de llegar a acuerdo, que queden lo mas conforme las partes posible, o sea, yo creo más que nada que eso, y que todas las personas tengan súper claro cuáles son los objetivos que nosotros tenemos como institución y que nosotros tenemos como jardín infantil, y que vamos todos para el mismo lado, que todos tratemos de cumplir con los objetivos y buscar las formas de cómo se puedan cumplir.

71. E. Y usted podría darme un ejemplo concreto, y real, de cuando ha habido una buena gestión y como eso impacta en la convivencia, y cuando no ha habido una buena gestión y como eso impacta en la convivencia.

72. ED2. Haber, cuando ha habido una buena gestión, por ejemplo, haber hablando netamente de la dimensión convivencial que es la que gestiona, es una, ha sido una buena gestión entregarle a las personas la posibilidad de decidir donde quieren ir para el día de todos, que es como el día de... ya y se les da toda la posibilidad de decidir, y entonces

después se acata la mayoría y se trata de que todos se llega a un acuerdo. Y ha habido una mala gestión cuando una vez una pura persona decidió para donde íbamos todas, y eso es súper fome porque en realidad hay partes que uno no quiere ir, y, o sea no tiene porque aceptar ese tipo de cosas.

73. E. Entonces una buena gestión sería que se tomaran acuerdos, y una mala gestión sería como algo impositivo, sin tomar en consideración los intereses de las demás.

74. ED2. Claro, que no se haya tomado acuerdo y que no se tomen en cuenta las necesidades reales que se tengan aquí en el jardín.

75. E. ¿Y eso como a nivel de personal, o eso también pasa a nivel de aula, con la familia, con los niños?

76. ED2. Es que eso se da, bueno, eso fue un ejemplo concreto en el fondo, pero eso se da a todo nivel, porque tampoco yo puedo, nosotras también, mira, a nivel de la familia, lo mismo de los aprendizajes de los niños, nosotros bajamos todo esto que es de el objetivo transversal que está en el proyecto educativo por ejemplo, y ahí se considera a la familia, nosotras le preguntamos, nosotros le preguntamos a ellos que es lo que quieren ellos que sus niños aprendan, y de ahí también los consideramos a ellos, y de ahí vamos viendo que es lo que, vamos viendo en conjunto, vamos tomando decisiones en conjunto, y ahí vamos gestionando los problemas que van como sucediendo en el momento, para que en el fondo después no vaya a perjudicar el aprendizaje del niño. Bueno eso más que nada a nivel de niño, y bueno yo lo veo más que nada a nivel de sala, ya, porque la gestión, casi siempre está más ligada a lo que es la dirección, ya, porque se supone que ella es la que va delegando y a partir de eso nosotras también, es cómo vamos gestionando también en nuestras salas, como vamos entregando los resultados, porque a nivel de sala nosotras también vamos, hacemos reunión de aula, para ponernos de acuerdo y nos vamos poniendo plazos, porque tampoco puede ser, ya hagamos algo y que quede en el aire y no pongamos plazos, es poner plazos, es poner objetivos, es ponerse plazos. Entonces

planteamos objetivos, tomamos una decisión en conjunto de cómo vamos a cumplir ese objetivo, y nos ponemos plazos.

77. E. ¿Y eso en que instancia se realiza?

78. ED2. En las reuniones de aula, que se hacen una vez a la semana, que es lo ideal, a veces no se pueden hacer, pero en general es una vez a la semana.

79. E. Además de todo lo que hemos hablado, le gustaría aportar con alguna idea suya, que tampoco la hayamos considerado, respecto a estos temas.

80. ED2. En cuanto a convivencia y gestión, bueno en realidad como yo te decía, en cuanto a la gestión yo cambiara un poco la estrategia, por ejemplo cuando nos vienen a nosotras a evaluar, esa evaluación grande que nos vienen a hacer desde el CIEP, cambiaria la estrategia, agregaría mayor tareas a otras personas, a todas las personas, involucrar más a todas las personas, como para que cada persona esté más comprometida con lo que va a hacer; y en cuanto a la convivencia, creo que si todavía falta como que a nivel de la institución, como que vengan personas de afuera como para el personal en si, como para motivar al personal, ya sea sicólogo, o que vengan a hacer ejercicios, pero algo que sea más para el personal.

81. E. Y usted cree que se pueda concretar.

82. ED2. Sí, yo creo que se puede concretar.

83. E. Tía, y respecto de la evaluación CEISEP, usted le mejoraría algo, porque siempre hay indicadores.

84. ED2. Si.

85. E. Usted cree que con eso basta para tener una evaluación válida, o faltaría algo más.

86. ED2. Yo creo que la, el CEISEP, es bien completo, la verdad es que aborda varias áreas y considera puntos muy específicos, como que los desglosa bien, lo que yo le agregaría a esa evaluación sí, es que sea más, que sea un proceso realmente sistemático, o sea, que los validadores que vinieron la vez anterior, sean los mismos que vinieran en un periodo próximo, porque claro, resulta de que al hacer mejoras en el transcurso del tiempo, pero son distintos al tener distintos validadores, entonces al tener dos visiones, tengo dos visiones diferentes, no tengo como, como persona yo ya tengo como un criterio que ya son diferentes, aunque yo haya hecho un millón de cursos y que me hayan dicho no es que estos son los criterios, pienso que siempre uno va a poner como la subjetividad que tenemos como personas, eso sí que sea más sistemático, que si viene una persona la vez anterior, que venga la misma persona.

87. E. Y en cuanto a la convivencia, usted cree que es suficiente evaluarlo con indicadores, o faltaría evaluarlo a lo mejor con alguna pregunta abierta por ejemplo, porque la convivencia es subjetiva.

88. ED2. Es que depende, la convivencia si es subjetiva, pero, nosotros cuando tuvimos que hacer este asunto del CEISEP, como había una pregunta que estaba enfocada a eso, entonces claro, nosotras decíamos como nosotras evaluamos el nivel de convivencia, no, eran las relaciones humanas yo creo... ehmm... como evaluamos eso, si todas las personas son diferentes, todas las personas vemos las cosas diferentes, entonces si a lo mejor alguien va a decir que tengo mala convivencia con el porqué no quiero darle permiso, entonces como. Entonces por eso nosotras hicimos la encuesta después, que estaba enfocada a áreas específicas, y que nosotras la sacamos de psicología laboral, empezamos a investigar y hicimos esa encuesta, que estaba más que nada enfocada a lo que era infraestructura que era lo que tenía que ver, porque nosotras decíamos, pero que es lo que tienen que ver con la convivencia, y claro po, se supone que una persona trabajando en un espacio físico adecuado se va a sentir bien y se va a relacionar bien con los otros también,

porque si le faltan los implementos no va poder estar trabajando bien tampoco con los otros, y el clima laboral, ah y la toma de decisiones también, eso apuntaba a eso, si tu tomabas decisiones que estaban netamente relacionadas con el jardín infantil, decisiones netamente relacionadas con el plano pedagógico, con el plano pedagógico y también con estas actividades recreativas que son apartes, o sea, nosotras no podemos medir si las relaciones que hay entre las chicas son cosas personales o son cosas de afuera, y eso no los compete mayormente, porque nosotros tenemos que ir hacia el logro de los objetivos, o sea, y eso en realidad no importa, no es tema de nosotros, como la forma de medir, eso, nosotros tenemos que verlo así, no podemos ir tanto a la subjetividad.

89. E. Ahí usted me está hablando a nivel como de personal, pero también la gestión y la convivencia involucra a los niños, a la familia.

90. ED2. O sea, yo creo que a nivel de familia es más fácil trabajarlo, porque a nivel de familia uno generalmente, generalmente sucede en casos excepcionales, uno se enfoca a los aprendizajes de los niños, o sea, una de las relaciones que se establece con los apoderados son reuniones de apoderados que están ligadas cien por ciento a los aprendizajes de los niños, talleres que están vinculados a temas de la crianza infantil generalmente, y la, que uno verbaliza con los apoderados, pero que son en relación al niño, que son, cuando uno verbaliza en la mañana que son relacionados con la alimentación y con la salud del niño, que esto aquí y esto allá, y a ya, y uno no pasa más allá, entonces, eso está como bien enfocado desde el personal hacia la familia, no pueden darse situaciones que de repente que a lo mejor la mama conversa esto, y que esta conoce a la otra, en el fondo mas obstaculiza que genere como mayor, que sea en positivo, no porque, hay que tener cierto límite con, creo yo que con la familia en ese sentido, no dejar que se metan en la vida de uno, y uno no meterse más allá, de escucharlos de repente.

91. E. Como evalúa el nivel de satisfacción de la familia con los aprendizajes de los niños, o si hay algo que falta también mejorar.

92. ED2. Mira, antes aquí nosotros evaluábamos con una encuesta que nosotros confeccionamos, que tenía dos ítems, que uno era educación y otro era buen trato, el buen trato, claro, estaba ligado a como considera usted que el personal acoge a su hija al llegar, por ejemplo, una pregunta, y la otra que estaba más relacionada con los aprendizajes era, usted está de acuerdo con lo que ha aprendido su hijo, en lenguaje emmm... no sé, en manualidades, en educación física, en motricidad fina, y ellos ponían satisfactorio, medianamente satisfactorio o insatisfactorio, y al final se veían los resultados, el año pasado llego una encuesta a nivel de institución para ver el nivel de satisfacción de los padres que traían preguntas que tenían que ir respondiendo de uno a siete, y respondían, el siete era que estaban ya muy de acuerdo, de ahí para abajo, muy de acuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, ahí iba para abajo, hacia abajo, esa fue la encuesta que llego a nivel de institución, entonces, nosotros ahora medimos en base a esa encuesta la, el nivel de satisfacción de la familia, y también lo podemos comparar con otros jardines infantiles, porque necesitamos referencias validas para comparar.

93. E. ¿La institución va validando la forma que ustedes tienen de ir midiendo los distintos niveles de satisfacción de los diferentes agentes educativos?

94. ED2. Así como que valide el instrumento, no, el instrumento la verdad es que no la validan, porque, nosotros tenemos como jardín infantil ir viendo cual es el instrumento que nos sirve mas, porque después nosotras tenemos que entregar ciertos datos en esa evaluación CEISEP, tenemos que comparar esos datos y con cifra y todo. Entonces, claro, sería como la institución los conoce, más que validarlos los conoce, uno tiene que ir dando cuenta de lo que hace, porque así para validar un instrumento se necesita otro proceso que nosotros no lo hacemos, ya y hacemos el instrumento, ya si está bien, y nosotros vamos viendo, uh si nos sirvió o no entendieron esta pregunta, entonces igual es una forma de validarlo, pero se supone que uno debiese validarlo, pasárselo a diferentes personas, y todo el asunto, pero ese es como el mecanismo.

95. E. ¿Algo más que quisiera agregar?

96. ED2. No.

97. E. Muchas gracias por su disposición y por su tiempo tía.

98. ED2. Ya pues.

Entrevista 3: Técnico en párvulos

Entrevistado/a: Técnico en párvulos

Lugar: Nivel Medio mayor C

Fecha: 22 de mayo del 2012

Entrevistador: María Jesús Vásquez Espinoza

Duración: 46:19 (minutos)

1. E. Tía, en qué año llegaste acá.

2. T1. Yo llegue en el 2007 a hacer reemplazo, en octubre del 2007, después me fui con licencia por embarazo, volví y trabajé en el 2009 a sala cuna mayor B con una compañera y catorce niños a cargo, después en el 2010, trabajé en el medio mayo B, sola con veinte y cinco niños a cargo, y una educadora en práctica.

3. E. ¿Y este año?

4. T1. Este año estoy con el mayor C, con veinte un niños a cargos ahora en el mes de mayo, y tengo capacidad de treinta y dos.

5. E. ¿Has estado siempre con diferentes educadoras?

6. T1. He trabajado aquí con una tía que ya no está aquí, trabajé con la tía que es educadora de la sala cuna ahora, dos años con ella, y ahora dos años con la educadora de ahora, de los mayores de acá.

7. E. Según tu experiencia, si yo te pidiera que tuvieses que describir la convivencia que has podido percibir y vivir durante el tiempo que has trabajado acá, cómo lo describirías.

8. T1. ¿Con mis compañeras?

9. E. En general, con los niños, con las educadoras, con las técnicas, con incluso las tías manipuladoras de alimentos, todas las personas que integran el jardín infantil.

10. T1. Mira yo tengo, buena convivencia gracias a Dios con los niños súper buena convivencia, nunca he tenido algún problema con un niño, nunca, nunca, nunca, y del tiempo que llevo aquí he tenido solo dos accidentes, dos accidentes he tenido, una en que el niño estaba a cargo mío pero yo no estaba, y la otra es que la niña estaba atrás mío, ya, eso con los niños... ehh... va en convivencia porque, porque igual tú tienes que tener una buena convivencia con el apoderado para que el apoderado te entienda, entienda que tuvo un accidente bajo la responsabilidad de uno, y con los apoderados he tenido muy buena convivencia. Jamás he tenido algún problema con algún apoderado, y con alguna tía acá del jardín, tampoco, nunca he tenido problemas a excepción de la... de algunos percances que a veces una tiene con la directora porque una a veces cree que hay cosas injustas, y que yo me hago responsable de lo que digo y de lo que hago, y yo reclamo, reclamo porque a veces aquí el punto de vista no se escucha entonces ya pasa a ser un reclamo, eso ha sido como la única parte fome de la convivencia acá, pero con las demás, con las tías de la cocina nunca nada, siendo de que yo me considero una de las pocas personas que acá que si las bandejas vienen con algo extraño, si la leche tiene algo distinto o hay mal sabor en algo, yo no tengo ningún problema con respeto yo lo digo, y gracias a Dios me han entendido bien.

11. E. A nivel de convivencia ¿Cuáles han sido las diferencias entre estar en un nivel diferente, porque has pasado por diferentes niveles, y además en algunas ocasiones has estado con un compañera de trabajo y ahora estas sola, cuáles han sido las diferencias?

12. T1. Mira, las diferencias, es, el nivel de cansancio de uno no más, pero no hay como trabajar sola (ríe).

13. E. O sea, que tú piensas que es mejor trabajar sola.

14. T1. Mira, hay dos cosas que son, no sé si son, mira, yo el año que llegue y trabaje con mi compañera en sala cuna, trabaje súper bien, súper bien, yo no tengo problema con ninguna compañera, pero con una uno encaja mejor que con otra, ya, por temas de que hay personas que tiran licencia, de personas que sacan la vuelta, pero eso no quiere decir que sean malas personas cachay, pero si hay personas con las que tu empatizas mas que con otras, y que pasa... yo preferí, a mi este año me preguntaron en donde quería estar, si volver a sala cuna o seguir a fuera, yo quise seguir a fuera pensando en que iba a tener una buena experiencia igual que el año pasado, porque en el 2010 yo tuve una compañera no de sala pero si de niveles que era la tía Marcia que trabajaba en el medio mayo C y yo en el medio mayor B, entonces nosotras nos organizábamos, vamos a... no se po... un día de lluvia a ver películas, si yo no entiendo bien esta planificación la hacemos juntas, hacíamos rutinas en títere, teatro a sombra, cosas juntas, parta que, para que los niños entendieran, obviamente que las evaluaciones son distintas pero las planificaciones son muy similares, este año me he cansado mas o me he estresado mas porque, porque no tengo una compañera que sea así, este año la tía educadora ha estado sola en ese nivel, entonces ella trabaja de una manera distinta.

15. E. ¿Me podrías aclarar un poco más eso de que la tía está sola en el nivel?

16. T1. Claro, la técnico que le toco este año, que le toco este año, es un técnico que ha estado mucho con licencia, me entendí, estuvo con vacaciones, estuvo con licencia, estamos en mayo y nosotras estamos estresadas al máximo.

17. E. ¿Por qué estas estresada?

18. T1. Porque si, porque en el sentido de que mira, nosotras tenemos un sistema de trabajo que es en la hora del almuerzo nosotras damos almuerzo, mandamos al baño y la educadora lava los dientes y después mandan a los niños para acá, no estando mi compañera del mayor B, la tía tiene que hacerse cargo de ese nivel, y ella mandar a los niños, y por ende los niños se lavan casi solos, ya es entrecomillas, no se po, como si fuera un maltrato, no es despreocupación de nosotras porque no podemos estar ahí, en todos lados, hay niños que se

demoran, que se demoran en almorzar, entonces tengo que quedarme con el niño que esta almorzando, tengo que vigilar en la sala que los demás se acuesten y que no se vayan a caer, o resbalar a pie pelao, tengo que ir al baño a ver que no se estén mojando, porque tampoco van a andar todos mojados o con toda la ropa mojada en la mochila, porque la mama que se va a imaginar, entonces, todo lleva a... todo va de la mano con otra cosa, me entendí, porque, porque si el niño se moja porque yo estoy dando almuerzo yo le voy a mandar la ropa mojada en la mochila y la mama va a creer en la casa que yo no lo vi cuando el niño se estaba mojando, no me va a entender la mama que yo estoy sola y que no tengo cuatro ojos, no me va a entender la mama, entonces, para yo no tener un problema o una, no sé si un problema, pero a lo mejor ehm... que la mama no esté satisfecha con mi trabajo tengo que, tengo tratar de dar el doscientos, el trescientos, el cuatrocientos, y a veces uno no alcanza. A mí por ética me complica no poder hacer las cosas bien, porque si tu veía, a lo mejor mi sala tienen todo lo que yo ocupo, pero si estuviera mi compañera, la educadora podría hacer la actividad como se debe aquí en la sala y yo mientras la apoyo, puedo recortar, puedo terminar un panel.

19. E. Entonces, cuando está tu compañera, es la educadora que hace siempre la actividad en la sala, la variable.

20. T1. No, no siempre, porque a veces la directora llama para otras cosas, porque tiene que hacer, papeles, documentaciones de ellas, pero generalmente las educadoras hacen las actividades por eso nosotras tenemos los horarios, porque ellas también se cuadran con sus horarios po, no se po, si mi actividad es a las diez y media, y la tiene, tiene que hacer sus papeles, la tía sale a las diez y media a hacer la... sus papeles, y adelanta la actividad de mi sala, si tiene dos salas, me entiende, entonces uno se cuadra, se organiza todo con horario porque nos regimos por los horarios, aunque todos los horarios variables, todos pueden tener cambio de actividad, cambio de horario de idea, cambio de actividad y así de muchas cosas, y por lo menos con las dos educadoras, con las tres educadoras que me ha tocado trabajar en este jardín, las tres han trabajado igual, creo yo que todas trabajan igual. Que todos se rigen por horario, porque igual a veces la Directora delante mío nunca ha preguntado pero si anda mirando, o pendiente de que los horarios se cumplan. (8:35)

21. E. Si tú tuvieses que decir que es importante para ti, para que tú te sientas bien realizando tu trabajo ¿Qué aspectos son importantes para ti?

22. T1. El convivencial, porque como te digo yo al menos no tengo problemas con nadie, pero hay gente que es menos compañera que otra.

23. E. A qué te refieres con eso.

24. T1. A que, lo mismo de mi compañera ahora, si, se tomo unas vacaciones que le dan unas vacaciones por año que le llaman, yo también en algún minuto me tome vacaciones porque estuve con licencia el mes de febrero, pero yo jamás me fui de vacaciones cuando vi que había poca gente, yo no sé si eso es preocuparse de los demás, es ética, compañerismo, no sé cómo le quieran llamar, pero yo le llamo compañerismo, porque yo no iba a dejar a mi compañera los quince días que me dieron de vacaciones sola sabiendo que en los otros niveles faltaba gente, por ende ella tenía que estar sola. A lo mejor iban a ver menos niños, pero iba a estar sola, y ella es mi compañera igual.

25. E. para ti es importante el compañerismo entre las compañeras.

26. T1. Es importante porque uno de a poco se va ayudando, por ser aquí mismo las que somos más nuevas... eh... hoy día, justo hoy día, yo estaba hoy día, viernes, con el regalo del día de la mamá, con los niños acá, tenía una niñita enferma, otra niña que es nueva que no es de mi sala, pero no se que le doy que quería estar acá conmigo, podía entender que yo a las cuatro veinte estaba colapsa, y todavía me faltaban niños que peinar, niñitas que peinar, entonces viene una compañera que es la tía de extensión horaria, viene ella y me dice, sale, anda al baño tu y yo termino, esas cosas, esas cosas que son de las personas contadas que la hacen.

27. E. ¿Y esas cosas son iniciativas de las propias personas?

28. T1. Son iniciativas.

29. E. ¿No son por ejemplo iniciativas de las educadoras o de la directora, no son decisiones formales?

30. T1. No, mira aquí, yo me hago responsable, la directora a mí jamás nos ha dicho... eh... ah está muy cansa, anda a tomarte un aguita o anda a darte una vuelta, nunca. A mí por lo menos nunca, y yo aquí he estado con dolor de boca por lo frenillos, he estado con dolor de muela, me acuerdo que en la sala cuna estuve con dolor de muela, cuando estuve con reemplazo aquí, una vez me dio un lumbago, y no me podía parar, y la tía, la tía me dijo, bueno en realidad ella no me dijo, yo le dije a ella, tía por favor no me mandara a sala cuna porque no me iba a poder a agachar a tomar a las guaguas, que por favor me mandara a un nivel mas grande donde los niños fueran más independientes, esas cosas, ponte tú la tía Mónica si tiene eso, que si tu estas enferma o si tienes algún problema personal o de pareja o de lo que sea, ella conoce a su personal, ella nos dice, ella nos ha dicho sabes que tú no estás bien, anda a darte una vueltecita, o ahora mismo que ella está en otro nivel y yo estoy acá y estamos prácticamente solas, no podemos ni ir al baño porque estamos prácticamente solas al extremo, al extremo, entonces que pasa que ella siempre está con una palabra de aliento y nos dice, ya no importa, ya vamos a tener un minuto en donde podamos descansar, o vamos a ver si llueve van a venir menos niños, siempre buscándole el lado bueno, entonces a lo mejor aquí no po, a la Directora si te dice que van a venir menos niños te echa a ti la culpa.

31. E. Entonces tú dices, que el bienestar del personal no está considerado como dentro de la formalidad del trabajo. Sino que solo por la voluntad o iniciativa de cualquier persona, que este a cargo de algo o de tus pares.

32. T1. Claro, a lo mejor se podría decir que si uno hablara demás en que cuando entregamos a los niños a las cinco y media, o sea a las cuatro o un cuarto para las cinco, a las cinco veinte cada una sabe que tiene que hacer, por lo menos a mí nunca me han venido a decir, oye tú

tienes que hacer esto y esto, porque es tu horario de trabajo, no, siempre lo recalcan, siempre lo recalca, pero no te obligan a hacer nada, entonces, por eso, podría decirse que sí, que a lo mejor es rico porque uno tiene ese ratito para descansar y todo, peor uno nunca termina de descansar igual, aunque no debería porque descansar igual porque es un horario de trabajo, tampoco, se podría tomar como, como, como que eso es, como, como, como que la tía nos dice oye tení que trabajar, por preocuparse de nosotras, pongámoslo que sea así, nunca lo ha dicho, pero si uno quiere ser más positiva lo puede pensar así, pero a uno nunca le van a decir oye parata de ahí porque son , porque hasta las cinco veinte trabajá tú.

33. E. ¿Y cuál es ese momento, me lo podrías explicar mejor?

34. T1. Un cuarto para las cinco, que uno entrega a los niños en extensión horaria, hasta las cinco veinte, ponte yo en mi caso tengo que terminar la asistencia, la termino, de repente tengo que pintar algún dibujo, o limpio la sala, la ordeno, pero nunca hasta las cinco veinte, siempre me sobra tiempo, y en ese tiempo yo me puedo sentar tranquila porque yo se que nunca desde que estoy aquí, nunca nadie ha dicho nada, entonces si uno es positiva, uno lo puede ver desde el punto de vista de que, a la tía no me dice nada, porque sabe que igual uno esta cansa, pero nunca lo ha dicho.

35. E. Pero eso se supone que es dentro de tu horario de trabajo, no es de descanso. Y cuáles son los horarios que tú tienes en tu trabajo.

36. T1. La colación, la colación.

37. E. ¿Y la colación a qué hora es?

38. T1. Yo eh mira, es de una diez hasta diez para las dos.

39. E. En el caso tuyo que tu estas sola.

40. T1. Claro, y si no, todas tenemos el mismo turno, y el otro turno es de diez para las dos hasta las dos veinte.

41. E. Y eso de que la Directora te diga nada, bueno aquí va una observación mía desde el año pasado, a ella yo nunca la he visto en sala. No será también porque ella no ve que ustedes están cansadas, entonces no sabe que ustedes necesitan un descanso, porque como reaccionaria ella si te ve.

42. T1. Mal, mal, mal porque de repente no se po cosas, de repente yo en algún minuto creo que vi a la tía Lucy de repente comiéndose una manzana y ella se molesto, ella se molesto porque ella estaba ahí, ah le dijo, ahhh descansando, me entendí, y el otro día igual po, estaba aquí, y me estaba comiendo una pitad de pan y los niños estaban tomando desayuno, entonces nadie me iba a mirar porque estaban todos comiéndose su porción, y yo estaba en la puerta para, con el pan escondió para que ningún niño me lo viera, los grandes igual no importa, pero lo estaba haciendo escondida para que nadie igual me viera.

43. E. Y porque tenías hambre.

44. T1. Y la tía, y era temprano, era súper temprano, yo había hecho el turno de ocho.

45. E. ¿Y tú ya habías tomado desayuno en tu casa?

46. T1. No po, no porque igual yo vengo de lejos po, cachai, ya po dije yo, me como entonces esta mitad de pan que me había quedao y ella me dijo, ah, es que eso no se debe hacer, pero menos mal que los niños están comiendo y no están mirando, cachai, pero igual hay una mala onda, hay una mala onda.

47. E. ¿Y cómo tú notas esa mala onda?

48. T1. Por su, su, su, expresión po, su tono, el tono tan, tan irónico que tiene, de repente paz decir las cosas.

49. E. Y en la mañana tú tienes un horario para tomar desayuno.

50. T1. No, no, el único permiso que dio, era que si yo entro a las ocho y media, yo puedo llegar aquí a las ocho y puedo tomar desayuno en ese rato.

51. E. ¿Hasta qué hora?

52. T1. Hasta las ocho y media, si ese es tú horario de entrada.

53. E. Pero si entras a las ocho.

54. T1. Puedes llegar veinte para las ocho, y que alguien abra el jardín temprano.

55. E. Entonces podemos decir que hay dos momentos en los que tú puedes descansar en el día. Pero entremedio se te hace complicado, también puede ser por la cantidad poca que hay de personal.

56. T1. Claro, a veces yo pienso y digo no es tanto descansar, no es tanto descansar, porque al final si tu elegí esta pega, es porque estay acostumbra a esta pega y te gusta esta pega, porque sabi a lo que veni, pero si a lo mejor me gustaría no sé, que si ella, si la Directora ve que hay poca gente, en este nivel en especial, ve que la tía Mónica es la educadora, que es la tía técnico la tía Paty, yo la Estefanía, ve que la tía Paty no está, por ende, la tía Mónica está en una sala y la tía Mónica en otra, ella pensara en algún minuto que durante la mañana tu necesitaras ir al baño, me encantaría que ella viniera a darse una vuelta a las diez de la mañana y ella dijera vaya al baño, yo entretengo a los chiquillos por mientras, cuanto en el baño nos vamos a demorar, yo te invito a venir un día de patio, cuanto me demoro yo en el baño, un minuto, y si es que me demoro un minuto.

57. E. ¿Y eso en las reuniones CAUE se habla?

58. T1. No, no, tú misma viste el otro día, uno en las reuniones CAUE alega, alega, alega reclama, reclama, reclama, tu escuchaste alguna solución, escuchaste tu alguna solución.

59. E. No puedo decir nada.

60. T1. Ninguna po, ninguna, no escuchaste ninguna solución, si hubo solución. Todos los problemas que se dijeron ahora es porque se dicen en toda la reunión y nunca hay una solución, imagínate hoy día, justo hoy día, yo me acabo de dar cuenta que me robaron una colchoneta.

61. E. Que es el mismo tema que se hablo en la última reunión CAUE.

62. T1. Hoy día me di cuenta que me falta una colchoneta, tu vieras, hubieras visto la cara que puso, como si poco menos a mí la cuestión me cae en la cartera, cachay, entonces, esas cosas si no las sabe ella como las voy a saber yo po, yo me voy a la misma hora que ella, hasta a veces me voy hasta más tarde que ella.

63. E. ¿Pero te dijo algo?

64. T1. No nada, pero es que es su cara, es su expresión, uno con la expresión con la marida dice tantas cosas.

65. E. Entonces tú sientes que con la expresión que ella dio, porque ella no te dijo ninguna palabra.

66. T1. No, fijo ah no se qué vamos a hacer, entonces uno dice, chuta si la Directora no sabe lo que vamos a hacer, que vamos a hacer nosotras, que voy a hacer yo po.

67. E. ¿Y hasta el momento no te ha dicho nada?

68. T1. No nada, nada, nada, nada, nada.

69. E. Eso lo que tú me dijiste delante, tu lo has manifestado alguna vez, en alguna reunión CAUE, del tiempo que tú necesitas para ir al baño por ejemplo.

70. T1. Si po, con este ya son dos años que yo llevo trabajando en los mayores, y el año pasado reclamamos por lo mismo, y el año pasado tuve un accidente por lo mismo, porque estaba sola yo con la tía acá, y estábamos en el patio, y la tía quiso ir al baño, y mientras la tía estaba en el baño, yo estaba viendo a los niños en el patio, y uno se me fue al baño, y otro vino le cerró la puerta y le reventó el dedo. Yo se que ese es un accidente, que a lo mejor la mama o sea quien sea puede decir que es mi culpa porque yo no lo vi, pero yo de verdad, no podía, yo no lo vi, no lo vi, porque yo estaba en el patio con los otros niños, y mi compañera necesitaba venir al baño, entonces que hubiese sido mejor, si ya vieron que sucedió un accidente, tú crees que después del accidente, al otro día, al pasado, al siguiente, mandaron a alguien que viniera a apoyarnos si quiera a la hora en que los niños van a lavarse los dientes, no po, ahora que esta la tía, ahora que esta, ahora estos días esta semana que esta la tía mandaron a la Joselyn a esa sala, que la tía Mónica podía lavar a los niños, pero tu creí que si los otros días mandaron a la Joselyn si las mandaron a las salas cunas, alguien se preocupo si los niños se lavaban los dientes.

71. E. ¿Por cuál sala, por la sala que esta sin la tía técnico ahora? Porque antes estaba la tía Mónica, ahora está la Joselyn apoyando.

72. T1. Claro, la Joselyn llega a las diez y media y se queda hasta las cuatro y media con esos niños, así y todo... eh... la tía Mónica viene a apoyarnos, va a hacer sus cosas, igual viene ella a la sala, viene a mirar, todo, todo, todo, pero así todo... eh... se nota que falta la persona, porque la Joselyn no conoce a todos los niños, no conoce bien las cosas.

73. E. Respecto de la Educadora (interrupción) eres querida.

74. T1. Sii, yo me llevo súper bien con los apoderados, súper bien con los apoderados, de repente aquí los apoderados llegan tarde, nos ponen problemas y eso, uno igual alega porque los apoderados llegan tarde, pero uno conoce los apoderados, uno sabe que apoderados son los mentirosos, sabe que apoderados son los aquí son los allá, uno sabe. Y ellos también saben.

75. E. O sea, ustedes están autorizadas a hablar con los apoderados a la salida de los niños.

76. T1. Mira, así como autorizada, no sabría decirte, pero se habla, se hace.

77. E. Y nadie le dice nada tampoco.

78. T1. No, nadie. Pero también ponte, si la Directora ve que algún apoderado, ponte tú esta misma apoderada, esta mama el año pasado ehh, una vez, eh, estaba con licencia ella, estaba con licencia por una muela, no sé lo que había pasado, y como estaba en la casa, igual mandaba los niños al jardín, porque, porque no tenia pa' tenerlo en la casa, y un día que recibió una plata de la municipalidad, vino y le trajo una coca cola de dos litros a cada sala, vierai tu la cara que puso la tía, que poco menos nosotras le estábamos pidiendo, entonces de repente uno queda no sé como que, no sé.

79. E. ¿Cómo?

80. T1. Como que no se po, como que la tía se enojara, se molestara que una tuviera buena relación con los apoderados, al contrario debería ponerse contenta que sus técnicos, que sus funcionarias tengan buena relación con los apoderados, por temas de, de, hasta seguridad, de seguridad cuando tú te vaí porque esta es una zona roja, esta es una zona peligrosa.

81. E. También eso es como, por gestos o porque ella ha dicho también con palabras.

82. T1. Por sus gestos, todo por sus gestos, y de repente palabras entre medio de los dientes, como, yo creo que varias hacen eso de repente, pero ella es la cabeza, entonces a ella se le nota más, uno se fija más en ella, hay veces, que la tía está enojada, y uno dice, buenos días, cri cri cri, nadie te dice buenos días po, yo el martes, mi compañera llegó de la licencia en el medio mayor B, llego de la licencia, y yo quería ir al dentista porque me dolía mucho la boca, quería que me soltaran un poquito los frenillos, qué paso, que yo le dije a la tía porque no me da mi salida a la tarde ahora que llego mi compañera, no es que es la tía tiene que hacer trabajos y que esto otro y que aquí que allá, la compañera que llego con licencia tuvo dos días libres. Y yo digo, pucha, donde está, donde está ahí la igualdad po, o sea, porque, porque, porque ella si puede optar a un permiso y yo no, yo que estoy toda la semana, yo que no llego tarde, yo que aperro sola, que me aguanto todo el día de ir al baño, yo que tengo que ver a los chiquillos sola, yo que tengo la sala completa, yo que tengo la sala limpia, que me hago responsable por si algo pasa o falta, entonces tu ahí empiezas a poner en la balanza, y decí, chuta, yo hubo un tiempo que no quería venir a trabajar acá, por lo mismo, porque yo pensaba, chuta, me saco la cresta, me saco la cresta porque mi sala este linda, porque mi compañera no se canse tanto, porque los niños estén bien, por llevarme bien con los apoderados, pero si ella ve que un apoderado me da un beso en la cara, ella, me mira raro, o si ella ve que tu prendí la música a todo chanco porque queri que todos los niños bailen, viene y golpea que la música está muy fuerte, entonces tú te poni a cuestionarte, chuta que le gusta, que le gusta, que hago pa que ella este contenta, pero después llega un minuto en que uno dice a ya si le gusta bueno, sino chao, hago mi pega y nada más.

83. E. En las reuniones CAUE, ustedes hablan sobre los logros que han tenido o les reconocen a ustedes su trabajo.

84. T1. Mira, lo reconocemos entre nosotras.

85. E. De manera informal.

86. T1. Si.

87. E. Me lo podrías describir.

88. T1. Sí, porque ponte nosotras, yo el año pasado y este año estoy a cargo del comité convivencial, entonces que pasa, yo trate de hacer salidas de que fuéramos al cine, que fuéramos a comer, que bailáramos, que viniera aquí una niña a hacer gimnasia, muchas cosas, a lo mejor eso de la niña que vino aquí a hacer gimnasia era de las tías en práctica, pero yo la traje aquí, yo la traje, me entendí, y las que sabían que yo la traje, oye que estuvo bueno, que aquí, que allá, sabes que comentario hizo la tía, que la niña que venía.. he... quería saber donde estudio que quería saber quién era, que cómo se llamaba, que poco menos le pidió un papel de antecedentes po, cachay, en vez de decir, ah, qué bueno, mi personal está contento, me entendí, entonces esas son las cosas que tú decí, pucha, pa' que po.

89. E. Por ejemplo, tú eso lo puedes hacer, proponer alguna actividad, y eso aquí y en la quebrada del ají, y en cualquier JUNJI.

90. T1. Que hay que hacer, creo yo que sí, que hay que hacer en este jardín, hablo por mí, en este jardín tení que hablar cuando ya tení a la mitad convencida por detrás, porque ahí la tía no te va decirte nada, pero eso de que tu vayas donde ella, y le digas personalmente sabe que tenia hagamos esto y lo otro, no se po de un cien, un cuarenta por ciento que te diga que sí.

91. E. Y eso lo dices por tu experiencia.

92. T1. Si po, porque nada le gusta po.

93. E. Y acá en JUNJI, o en este jardín infantil, existe algún tipo de conducto regular para que te acepten ese tipo de actividades, o es por la buena onda que te dicen que sí. O tienes que llenar algún papel, o llenar alguna autorización.

94. T1. No, mira, que yo sepa. Mira es que eso fue un trabajo que tuvieron que hacer las niñas en práctica, y yo como conocía a la persona la traje, yo hice el contacto para que la trajeran.

95. E. Qué niñas en práctica.

96. T1. Unas niñas que venían de Los Leones, en práctica de educadoras, entonces, ellas querían hacer algo convivencial también, para qué, porque ellas ven que el ambiente de repente anda denso, porque, porque no sé po, porque anda una enojada, porque una pelea con la tía, porque no le dieron administrativo, porque otra pidió licencia, porque no hay personal, porque estoy sola en la sala, entonces ven que a las finales andan todas mal, entonces ellas quisieron hacer eso, yo podía traerla, yo la traje, entendí, y así y todo estaban todas contentas, y hay fotos, hay videos de eso, todas contentas, cuando vamos al cine igual, todas bien, todas contentas, todas alegres.

97. E. Y tú tuviste que proponérselo a la Directora.

98. T1. Las niñas estas se lo fueron a proponer, y ella igual puso caras, puso caras po, así como... mmm... pa' que si las tías no, como que, como que, no me acuerdo de las palabras, pero como que por decir, ah es que las tías no van a participar, que poco menos que nosotras éramos fomes, cachay.

99. E. Pero eso tú lo escuchaste.

100. T1. No, no lo escuche, pero fueron sus caras, por eso te digo, su cara, sus gestos.

101. E. Pero, estabas presente tú.

102. T1. Yo estaba haciendo un papel que nah que ver con ellas, pero yo estaba mirando. Me entendí, porque igual la niña que estaba haciendo eso, le daba un poco de susto la tía.

103. E. Porque le daba susto.

104. T1. Porque a todas las chiquillas que llegan acá les de susto las chiquillas.

105. E. Porque crees tú que pasa eso.

106. T1. Porque es enojona, porque es seria, porque es negativa, es negativa, es una persona negativa. Mira y aparte es súper contradictorio porque nosotras de repente hacemos, tenemos idea de repente para hacer cosas, entre nosotras ponte tú para ir a comer, para bailar entre nosotras, a bailar o a ir a tomar desayuno, no se po, cualquier cosa, y de repente unas dicen que si, otras dicen que no, al final que, que uno dice pucha es que mis compañeras nunca se ponen de acuerdo, y al final uno se pone del lado de ella y dice, chuta de repente por eso la tía es tan enojona, es tan pesa, o tan negativa, porque las chiquillas nunca se ponen de acuerdo, me entendí, pero porque no nos ponemos de acuerdo, porque nunca lo hacemos.

107. E. Tú conoces el sistema de evaluación que hay aquí en JUNJI, qué es de autoevaluación.

108. T1. Si.

109. E. Y tú has participado alguna vez en alguno.

110. T1. En las calificaciones de nosotras te referí.

111. E. A ustedes, es que ustedes tienen calificaciones aquí a dentro, pero además aquí cada jardín además tiene que hacer una autoevaluación, a nivel general, y eso se manda a la JUNJI cada dos años.

112. T1. Sí, mira, aquí la autoevaluación, yo no me acuerdo de haber participado en autoevaluación, no te podría decir ni sí ni no. Pero si cuando están muy apuradas las tías y

están atrasadas en la pega, ahí nos preguntan a nosotras, y en las reuniones CAUE nos pasan papeles que tenemos que llenar.

113. E. Pero es de eso sistema de evaluación, o de otras evaluaciones, otros documentos que manda la JUNJI.

114. T1. De todo tipo, de todo tipo de documento, de todo tipo.

115. E. Acá que sistema tienen para evaluar cómo va el funcionamiento del jardín.

116. T1. Con encuestas, en las mismas reuniones CAUE.

117. E. Y las encuestas las hacen acá. O las mandan desde la Dirección Regional Metropolitana de JUNJI.

118. T1. Mira, una vez, una que yo he mandado la contestaron, y las otras las han hecho acá los otros comités convivencial que ha habido.

119. E. Los de acá mismo de JUNJI, de este establecimiento.

120. T1. Si.

121. E. Y eso se hace en cualquier establecimiento.

122. T1. No sé mi niña.

123. E. Cómo se evalúa, tú das tú opinión o tienes que escoger alternativas en cada pregunta.

124. T1. Es que depende, mira, yo he hecho una encuesta que mando la institución que era con alternativas, y creo que hice otra igual, creo que fue la otra vez, donde había que dar la opinión

y escribir todo. Y ahí cometimos el grave error que no todas escriben po, no todas escriben, es lo mismo que las calificaciones, que nos hacen a nosotras a modo personal, con la que te califica la educadora, de repente tu encontrai que algo está mal y que no te cuadra o tú no estás conforme, y no dices nada, te quedas callada para evitar.

125. E. Evitar qué.

126. T1. Evitar una apelación, evitar a lo mejor un, un, un... una discusión, un altercado, no sé como querai llamarle, entonces, que pasa que de repente tú te quedai calla, y ese, ese, es el error que cometen muchas, muchas, muchas; yo no digo cometemos, porque yo, yo, si tengo que escribir, yo escribo, yo escribo hasta cuando estoy conforme.

127. E. A que te refieres, con apelación.

128. T1. Mira, ponte tú, que si a ti te están calificando, y en la calificación si a ti te califican y te dice, hay , hay un punto en la calificación que dice, no sé po... eh... no sé... eh... la asistencia, puntualidad, cachay, que si tení buena puntualidad qué sé yo, y ahí te ponen la Educadora que te califica o la Directora, te pone eh... en vez de un siete, un cinco, y tú dices no po, yo nunca llego tarde, ah, pero por no querer reclamar no voy a decir nada, me entendí, entonces, no po, si tú encuentras que eso está mal, o si tú encuentras que eso no es justo, tú pones una observación, para que esa observación la vea la Educadora, la vea la Directora, y la vean arriba, pero si tú quieres llegar más allá y quieres pelear por esa nota, tú tienes que apelar. Y ya ahí es otro sistema, ahí no sé porque yo nunca he apelado. Si he puesto observaciones.

129. E. Porque crees tú que se evita esa apelación.

130. T1. Porque, la apelación es un trámite largo po, y de partida tení que llegar a hablar con la Educadora a la oficina, me entendí, y a eso, son pocas las que ganas con la Directora.

131. E. Con esta Directora, o en general.

132. T1. No, con esta Directora, yo he estado en Jardines particulares, no sé cómo serán las otras.

133. E. Cuando hacen esa evaluación. Solamente a ti te evalúan, o tú también evalúas a la Educadora, o a la Directora, has tenido que responder algo sobre la Educadora o la Directora.

134. T1. Yo me acuerdo que una vez mandaron de la institución, una, la que yo hice, y te digo algo, salió pesimamente evaluada la Directora, hasta en las reuniones CAUE nos recalca lo mismo,

135. E. O sea, que tú conociste los resultados

136. T1. no, no me acuerdo de los resultados específicamente, pero si me acuerdo, si tengo noción que en toda las reuniones CAUE dice después no digan que yo soy la pesa, después no digan que la culpa la tengo yo, que la mala soy yo, cachay, entonces decía, chuta, mejor me quedo callada porque después la tía lo va a reclamar en todas las reuniones o después lo va a sacar en cara, y uno está todos los días acá, entonces mejor evito, hay muchas que piensan así.

137. E. Esos resultados, porque tú conoces los resultados, en el fondo fue mal evaluada por ustedes, esos resultados los conociste informalmente, o los conociste...

138. T1. Los conocí por una reunión CAUE.

139. E. Y quien dio los conociste.

140. T1. Ella lo leyó, leyó toda una hoja, una tremenda hoja, y ahí lo leyó y ahí salió.

141. E. Se tomaron decisiones después de esa evaluación. Por ejemplo que se hayan visto cuales eran las debilidades, cuáles eran las fortalezas, y después haber tomado decisiones para mejorar.

142. T1. Si, parece que sí, no estoy bien segura, no tengo... no me acuerdo bien, pero parece que sí. Tiene que ser si, sabí porque, porque ella es la más interesada en que se mejore, obviamente que después de eso, después de un buen tiempo van a evaluar de nuevo.

143. E. Y tú sientes que se ha mejorado.

144. T1. Mira, en lo personal, en lo personal, no. No pa nah, no porque, ponte, yo misma el otro que día, que me quise tomar un administrativo antes de que mi compañera se fuera de nuevo, y yo me fui y ni si quiera se despidieron de mí.

145. E. Quién no se despidió de ti.

146. T1. La Directora po, la directora. Cachay, poco menos amenaza a la Educadora de que si nosotros no estamos que va a hacer, que va a estar sola.

147. E. Quién va a estar sola.

148. T1. La Educadora, si una de nosotras sale, la Educadora tiene que quedarse sola aquí, entonces eso no se hace po.

149. E. Y eso mismo, por ejemplo, salió a la luz, el descontento de ustedes.

150. T1. Si, si.

151. E. Respecto de los mismos temas que me estás hablando ahora.

152. T1. Si, si. Respecto a todo, a horarios, a que de repente no saluda, a que de repente otras tienen más regalías, a que... no sé po... una infinidad de cosas que pasan, esta misma cuestión cuando tu estabai que se pierden las cosas, todas esas cosas. Todas están descontentas, todas, porque ella a lo mejor no te obliga a pagarla, pero igual uno se siente, triste, con, ehh... se siente no sé, extraña, triste, más que nada, cachay, como frustrada porque tú decí, porque chuta las cosas, poco más te decí que tú tení la culpa. Me entendí, y siguen y siguen, este año, y el otro año, y el próximo año, y el próximo año, y te recalcan que a ti se te perdió, y que tú eres la culpable, ese día que tu estabai en la reunión en algún minuto dijeron algo de un accidente, y todas nos pusimos a reír, sabí porque nos pusimos a reír, porque ahora no han pasado accidentes, el accidente del que estábamos hablando, es el de la tía Elida se doblo el dedo por la María Paz. Imagínate del tiempo, ya van a ser dos años y medio de eso, dos años, y todavía lo están recordando.

153. E. Un año.

154. T1. Claro, y poco menos la tía dice, claro y la tía nos dijo, es que la institución perdió porque la tía tuvo licencia, o sea, la institución importa, por eso te digo, por eso ese día nos pusimos todas a reír.

155. E. ¿Y tú que sentiste?

156. T1. Lata po, lata, porque tú das todo por esto, y si te doblai un dedo porque la niña se tiro fuerte es culpa tuya también.

157. E. ¿Sientes valorado tu trabajo?

158. T1. A ver, por algunas personas.

159. E. ¿Por quiénes?

160. T1. En este caso, por este año por mi Educadora, el año pasado también por mi Educadora, en realidad todos los años por mi Educadora, he tenido buenas Educadoras, y por mis compañeras también.

161. E. Y por los apoderados.

162. T1. También.

163. E. Y los niños y las niñas.

164. T1. También. Sentí tú, cuando ellos, cuando no sé po ahora el día de la madre... eh... la navidad, no necesariamente tiene que ser un regalo, por el hecho que hasta el día viernes te digan tía que descanse gracias por verme a los niños, gracias por la paciencia, te sentí bien po, tú te sentí bien, te sentí contenta, te sentí gratificada, porque, porque tú sabí que a lo mejor no son todos, porque hay apoderados que ni saludan, pero hay apoderados que si que hacen, hacen que uno le tenga más amor a la pega.

165. E. En el fondo reconocen tu trabajo.

166. T1. Si, si.

167. E. Lo valoran.

168. T1. Lo valoran, lo valoran, pero ponte, igual, igual, entre nosotras nos valoramos hartito el trabajo porque todas sabemos, pero aun así falta compañerismo, falta unión, y de parte de la dirección falta igualdad. Porque por ejemplo siempre se dice, sala cuna es prioridad cuando falta personal, sala cuna es prioridad, todos los niños son prioridad, eso es mentira, están erróneas en esa parte, eso es mentira, como tú le vas a dar prioridad a sala cuna. Y para que tení niveles grandes si no le vai a dar prioridad. Aquí mismo, desde cuando tú estabai haciendo la práctica, te acordai cuando se tapo el alcantarillao, allá atrás se lleno de agua, todo, todavía

está tapado, lo vienen a destapar una, dos, tres, cuatro veces, cinco veces, no po, yo como autoridad no po, o me lo destapan o no funciona aquí no más po.

169. E. O sea que tú sientes que no se toman medidas correspondientes para solucionar los problemas que hay.

170. T1. No po, no se toman, no se toman, porque, es, es... por lo menos yo en ese sentido estoy disconforme porque, porque, cuanto se llama, no, no, estamos disconformes, en el sentido de que mira, una vez que aquí se corto el agua, las tías tuvieron que salir a buscar agua, salieron a buscar agua cachay, hay tías que dicen, no es que lo hicieron porque la Directora las mando, no es porque la Directora las mando, es porque los niños están aquí, es porque la cabeza recibe a los niños, me entendí, cuando hay paro en la institución, la tía igual recibe a los niños por las que no trabajan, pero esos niños igual están menos cuidados que otros.

171. E. Tengo dos preguntas, para que ya vamos terminando, la primera es que me gustaría que tú me describieras que tipo de problemas tú crees que hay, y la segunda qué es lo que te gustaría que mejorará acá en el jardín infantil.

172. T1. Mira, lo que me gustaría que mejorara aquí en el jardín, me gustaría que mejorara un poco el personal, el personal, porque a veces soy muy inestables las personas que hay en el jardín y así es como uno se cansa.

173. E. Me podrías explicar un poco más esa idea.

174. T1. Si porque me gustaría ponte, porque hay personas, hay personas en este jardín que yo no me llevo mal gracias a Dios, pero siento que no son responsables con su trabajo, a veces siento que a lo mejor hay gente que necesita más la pega que ellas, me entendí, entonces al final, a lo mejor la directora diera un escrito de ella de esas personas, a lo mejor la evaluarían mejor y vieran a quien pueden traer realmente, una persona que realmente trabaje, que

realmente nos ayude cachay, no una persona que esté con licencia un año, ,me entendí, y eso es parte de la Directora,

175. E. O sea, que acá hay una Técnico que siempre falta.

176. T1. Claro, hay dos, dos, ahora tres.

177. E. Que faltan y no hay personas que las estén reemplazando.

178. T1. No hay personas que las estén reemplazando, y aquí, aquí, yo te doy por nombre, aquí falta la Celia Pinto, que lleva muchos años, mucho tiempo con licencia, ella es apoyo de salas cunas, falta la Elizabeth Hurtado que es una persona con traslado, que lleva más de doce días con licencia, y no hay reemplazo, y ahora está la tía Paty, me entendí, entonces.

179. E. Y eso que podría hacer por ejemplo la Directora.

180. T1. Estuvo la tía con una semana de vacaciones, por vacaciones no mandan reemplazo pero igual, con una semana de vacaciones tuvimos que estar haciendo aseo también en la sala, aparte de cuidar a los chiquillos, y a parte de estar sola, porque la tía Paty estaba con vacaciones, imagínate yo no sé que estaba pensando la Directora cuando vio que la tía Paty tenía que quedarse en un nivel sola, como, si es una persona, que siempre desde que yo he estado aquí ha estado con licencia.

181. E. Volviendo a la otra pregunta, si tú tuvieses que clasificar los tipos de los propios problemas que se dan acá, como los clasificarías.

182. T1. Uno, uno... eh... un problema creo yo, no sé si un problema, pero si me gustaría que cambiará que, el problema de las licencias acá del personal, me entendí, las licencias, yo sé que pasa, que es un problema porque a lo mejor, mira, también lo que pasa, también es una dificultad y p ara eso me gustaría una solución de parte de la Directora porque ella podría

mandar un escrito y decir, esta persona no me sirve no más po, si es así de simple, y el día de mañana puedo ser yo.

183. E. Pero eso lo dices tú porque sabes que ella puede hacerlo, o porque tú crees que es el deber de ella.

184. T1. Es que yo creo que es el deber de ella po, es el deber de ella, no sé si lo puede hacer, yo creo que sí, yo creo que si po, si po, yo creo que si puede hacerlo po, y si la persona está tan enferma.

185. E. Si tuvieses que describir tu trabajo como ideal acá mismo, cómo sería ese trabajo.

186. T1. Cómo, no te entiendo.

187. E. Si tuvieses que, por ejemplo empecemos a soñar, en tu trabajo ideal, donde tú te sientas bien, qué características tendría ese trabajo.

188. T1. Mira, en mi trabajo ideal, lo que yo pediría, para que fuera ideal para mí, sería súper poco, me gustaría que si yo voy a pedir material para hacer un trabajo, no me pusieran caracho porque no me quieren entregar material papel, hoy día yo mismo fui a pedir un stickfix para hacer los sobres de los... pa' los regalos, y la tía me dijo no a cada educadora le di uno, los que hay son para la oficina, me entendí, si a lo mejor me pasarán las cosas sin ningún problema sería ideal, yo haría tantas cosas lindas, me entendí, quería pedir trescientos pesos para unos aritos lindos para las mamás, y también, pero como vamos a pedir esto, vamos a pedir esto y esto otro, si el regalo, no, no, si el regalo se nota que es para aros. Me gustaría tener el apoyo de ella.

189. E. ¿Esos trescientos pesos se los ibas a pedir a la familia?

190. T1. Si po a la familia, a los papás po, si yo tengo hartos, harta colaboración de los apoderados.

191. E. ¿ Y eso acá no se puede hacer?

192. T1. Lo hice escondida.

193. E. ¿Y resulto igual?

194. T1. Y resulto igual.

195. E. ¿Y los apoderados como reaccionaron?

196. T1. Bien po, bien po, si es pa ellos, son trescientos pesos.

197. E. ¿Hubo problemas porque les pediste plata?

198. T1. No po, no po, no, como la otra vez pudo pedir mil pesos pa la biblioteca porque la iban a venir a supervisar.

199. E. ¿Y ella también lo hizo a escondidas?

200. T1. No, porque lo pidió ella, me entendí, entonces esas cosas serian ideales para mí, que entregará los materiales sin problemas, que ella diera... que ella pudiera hablar con las personas que tienen tanta licencia, que eso nos perjudica a nosotras, o bien si nos las puede echar, que llame un reemplazo, cachay.

201. E. Y en cuanto al reconocimiento de tu trabajo, es importante para ti o da lo mismo.

202. T1. No es que, en este caso de parte de ella me da lo mismo, porque a mí los apoderados, los niños, mi Educadora me lo hacen, me entendí, pero si obvia que sería importante porque uno nunca sabe que Educadora te vai a topar el día de mañana, entonces si otra Educadora es más, no te dice esas cosas, no te reconoce eso, lo ideal sería que tu Directora te lo dijera.

203. E. ¿Sientes el respaldo de ella?

204. T1. De mi Directora no.

205. E. Y del personal administrativo, las tías auxiliares de aseo, con las tías de la cocina, cómo es la convivencia, según tu experiencia.

206. T1. Buena, súper buena, ellas están pero en la cosa más mínima, andan pendientes de que todas estemos bien.

207. E. Te gustaría algo que agregar que yo no te haya preguntado, y te gustaría decir al respecto.

208. T1. No, nada.

209. E. Muchas gracias.

210. T1. Ya, de nada.

Entrevista 4: Directora.

Entrevistado/a: Directora de Jardín infantil de la JUNJI.

Lugar: Oficina de la Directora.

Fecha: 28 de mayo del 2012

Entrevistador: María Jesús Vásquez Espinoza

Duración: 61:12 (minutos)

1. E. Estamos con la Directora de un Jardín JUNJI, y a continuación para partir me gustaría que si podría contar un resumen de su experiencia como Directora. Por ejemplo los años que lleva trabajando, en la cantidad de Jardines infantiles JUNJI que ha trabajado.
2. D. Mira, yo tengo la experiencia de haber trabajado en la JUNJI aquí en Santiago, en la Metrópolis, con mucha gente, todas diferentes, bueno yo como Directora me defino como una persona que guarda cosas de la gente, de las personas que me han confiado, dicen, dicen que ellas confían en mí, pero si se lo cuentan a otras personas yo no lo sé, pero por lo menos yo guardo muchas cosas, soy como ultratumba así, y me guardo todo, y no lo ando contando a medio mundo, si no que me lo reservo. Soy una persona reservada en realidad, eh... en ese aspecto yo creo que las personas confían, incluso la gente de la calle, voy caminando, voy en la micro, en el transantiago, y la gente no sé que me encontrara que me confía cosas, me empieza a contar cosas, y yo digo uiii porque, si yo no hago eso, no lo hago, a una persona desconocida no le cuento nada, soy reservada, no cuento mi vida personal por ejemplo, pero si la confianza, te fijas. Y yo de todas sé algo, de toda la gente que ha pasado bajo mi responsabilidad, no todo, porque es imposible, pero más de alguna me ha contado algo de su vida personal. Y eso yo pienso que, el hecho de confiar es, como te dijera, tenga una ehmm... un aspecto así como, como convivencial, más de amistad un poco eso, un poco eso, eh, no tanto de trabajo, para mí el trabajo es trabajo, y uno le dedica el tiempo al trabajo. Y soy media apegada a las reglas también, por lo tanto para mí las reglas son importantes, ya,

porque tenemos que actuar de esta forma, a nosotras nos regularizan esas normativas, y soy bien apegadas a las reglas, ehmmm... no trato mal, trato bien a las personas, me enoja, hay cosas que me molestan, pero rápidamente va pasando el día y ya al otro día amanezco bien, soy una persona que no gritoneo a nadie, para qué, para que la convivencia sea mejor.

3. E. Dos preguntas, primero me gustaría que explicitará cuántos años lleva trabajando, y la segunda, qué es, según su punto de vista, tratar bien al personal, un ejemplo concreto.
4. D. Mira, en ese sentido si la persona requiere de mí por ejemplo, es una situación relativamente normal, y trato de actuar, ahora si yo necesito algo también, o sea, de buena forma, y... soy más bien sería si, de repente llegan los apoderados, y llega el personal por ejemplo, y me hacen reír sí, me río, no de las cosas que me puedan contar , y me río de ellas, o sea, no de ellas, sino de las cosas... ellas son cómicas po, pero yo más bien soy una persona seria, no ando enojada, pero si, bien así normal. Y de mi experiencia como Directora, la verdad es que yo siempre he sido Directora, yo desde que egrese desde la Universidad, yo empecé trabajando como Educadora, yo saco el promedio de un año y medio, no más. y los otros años lo he ejercido como Directora, en distintas unidades, en distintos sectores, ehmm, en distintas unidades de aprendizaje, con distintas personas, con personas trabajadoras, de todo ahí, de todo.
5. E. Y cuántos años más o menos ha trabajado en JUNJI.
6. D. Mira todavía no te digo, yo llevo treinta tres años de ejercicio.
7. E. Y en esos treinta tres años de ejercicio, que aspectos de la convivencia usted cree, que inciden en la gestión Educativa.
8. D. Cuando la gente lo pasa bien, cuando la gente participa de alguna actividad donde descansa por decirlo así, del trabajo con los niños, y lo pasa bien, la gente mantiene así, como una especie de... un ambiente de conversar otras cosas... ehmmm... de

mantener una relación así de forma horizontal bastante agradable, entonces yo pienso que la convivencia, estoy hablando de la misma convivencia, de cómo se puede hacer eso, yo creo que es bueno para la gente, porque trae alegría, trae tranquilidad, a veces si una tiene problemas con la otra, incluso pueden llegar a pedirse disculpas...

9. E. Y al revés ¿la gestión incide en la convivencia?
10. D. Si, o sea, claro que si, o sea si tú no tienes un norte, no gestionas esas cosas, y nunca se dan, y puro trabajar, y puro trabajar, yo creo que en el trabajo necesitamos esas instancias, de convivencia, de relacionarnos con otra... de otra forma diría yo, haciendo otras cosas, haciendo actividades para nosotras mismas, para nosotras mismas, no las mismas que las de los niños.
11. E. O sea, lo que usted me está queriendo decir es que hay que tomar decisiones respecto de la convivencia, porque por lo que yo entiendo gestionar es tomar decisiones...
12. D. Si.
13. E. Pero, en la toma de decisiones respecto de la convivencia es importante.
14. D. Si. Compartir.
15. E. ¿Pero otras decisiones que no sean de convivencia, gestión en general, pueden afectar a la convivencia también?
16. D. No, yo diría que no, porque la gente, aquí estamos para trabajar, para entregar un servicio, y de eso la gente está concientizada... pero necesitamos también compartir más. Compartir. Diferentes cosas, reírse, el reírse hace bien. El conversar con la otra hace bien... eh... instalar un espacio para ello...
17. E. Cómo sería una Directora, según su experiencia, una buena Directora.

18. D. Bueno hay diferentes perfiles que puede tener una Directora, pero suponte, yo no he visto en lo específico, Directoras en otro jardín por ejemplo, porque nunca se ha dado, si nos encontramos en reuniones y todo, pero no nos vemos bien seguido, más que nada, pero nos interesamos bien en ese sentido de las interrelaciones humanas, conversamos y nos contamos las cosas que hacemos, las ellas hacen, y algunas se copian, hay conversaciones, hay diálogos, y nos queremos juntar siempre para ver qué es lo que pasa, qué es lo que hacemos y qué es lo que no hacemos...
19. E. ¿Según su punto de vista, cuál es el perfil de una buena Directora?
20. D. Bueno, el perfil de una Directora tiene que ser la primer líder, tiene que ser motivante, tiene que ser alcanzable, tiene que ser un referente para las demás, o si no (interrupción)
21. E. Retomamos la entrevista. Estábamos hablando de que según su punto de vista, cómo sería una buena Directora.
22. D. Yo creo que como primer líder de la unidad educativa tiene que tener como todo, digámoslo, empatía con la gente, tiene que saber escuchar, tiene que saber dirigirse a las personas, emmm... responsable, un referente positivo para el personal. La gente a lo mejor, siempre hay en los grupos gente que estima mucho más que otras, se encuentra en los grupos gente más reservada, que hay que motivarla más, gente trabajadora... emmm... eso.
23. E. Y cuál de todos esos aspectos usted cree que pueda incidir en la convivencia entre la comunidad educativa.
24. D. Escuchar a la gente, el escucharla, yo generalmente, las... las personas vienen acá por temas personales más que nada, entonces aparte de que saben lo que tienen que hacer, y están conscientes de como lo tienen que hacer y todo lo demás, la gente también necesita que la escuche alguien.
25. E. Y le ha tocado alguna vez que esos temas hayan sido ligados al trabajo.

26. D. No recuerdo realmente, pero, bueno las situaciones dependen del conflicto, que a nivel de trabajo, claro que también ocurre, y hay que ir solucionándolos al tiro, con los niños, con los apoderados.
27. E. Los conflicto que se puedan dar en la comunidad educativa, existe algún protocolo de cómo una Directora tiene que proceder, o...
28. D. Sí, hay reglamentos, hay normativas.
29. E. Me podría contar entonces, cuáles serían por ejemplo los procedimientos.
30. D. Depende del problema.
31. E. ¿y un ejemplo concreto?
32. D. Por ejemplo el reclamo de una persona, de los mismos apoderados, escucho al apoderado, ya bueno, ya, pero eso es una versión, y también necesito la otra versión. Y uno se da uno, dos o tres días para ver que pasa que se yo, y para luego contarle... por lo tanto cualquier situación de conflicto digamos, de insatisfacción de la atención, hay que verlo con la persona que tiene conflicto... y bueno recurren a mí, y ahí buscamos una solución, y la gente está conforme, ya, o sea reclamo, reclamo no hay tanto, pero los que hay se les da la solución.
33. E. Y a nivel de los niños propiamente tal se generan conflictos entre los niños, por ejemplo en una sala de algún nivel.
34. D. Claro, los niños con hiperactividad, ahí está la solución que la mamá lo lleve a los especialistas correspondientes, hay que derivarlos, hay que hacer evaluaciones, donde corresponde, si le corresponde un sicólogo, o si le corresponde un neurólogo, enfermera, pero ahí uno sigue todos los lineamientos. (llamada telefónica, pausa)
35. E. Vamos a retomar la entrevista, estábamos hablando de los procedimientos para la resolución de conflictos, entre los niños y las niñas.

36. D. Con los niños como te decía, lo mejor es derivarlos a las redes de apoyo, y eso también tiene como una línea de acción que hay que respetar, que en el fondo no podemos mandarlo con la mamá a tal cosa y sin decirle nada, sino que también hay que decir la información que corresponda, todo lo que se hace, se hace con un procedimiento que está archiconocido.
37. E. Los problemas que se dan entre los niños, que usted me dice son con los niños hiperactivos, pero qué tipo de conflicto pueden provocar esos niños o niñas, un ejemplo concreto.
38. D. Demandan más atención de las funcionarias, porque tienen que estar más atenta porque tiene más riesgos, un niño hiperactiva presenta más riesgo que se yo, de caída... por lo tanto hay que estar más expectante... son más agresivos con los niños, todos los niños son distintos.
39. E. Y esos problemas que pueda provocar un niño que es más activo, y que no necesariamente sea hiperactivo, y que implica más riesgo o más atención, eso como incide en el trabajo o en la función que pueda tener la tía técnico o la tía educadora.
40. D. Yo pienso que el trabajo es el mismo, o sea, lo que tiene que hacer con los demás niños, pero si está más pendiente, bajo más responsabilidades, y ni siquiera sacarlo de la sala porque eso sería discriminación, no sería buen trato. Tiene que tener la capacidad de integración, de saber integrar al niño. Por ejemplo, se da mucho, una experiencia que yo he vivido de trabajo, que lo sacan a los niños tomados de la mano, no corresponde, para no corresponde... el niño no hace nada, lo andan trayendo de la mano, así que no, no... la idea es que hay que incluirlo.
41. E. ¿Y cómo se daría esa inclusión?
42. D. A lo mejor darle más cosas, a lo mejor hacer el doble de cosas para que el niño está entretenido.
43. E. ¿Y el personal sabe cómo enfrentarse a esas situaciones?

44. D. Algunos... la institución no capacita al cien por ciento de la unidad educativa, pero alguien ha ido a capacitación y eso es bueno, por lo tanto esa persona que tiene la capacidad de, de replicar a las demás, eso es bueno. Pero no todos tenemos acceso porque somos muchos, y así, la institución es preocupada de esas cosas.
45. E. ¿Y cómo se replica ese conocimiento en concreto de una persona a otra, de una persona que se haya capacitado?
46. D. Tiene la responsabilidad o digamos el compromiso de replicarlo, y más que replicarlo ponerlo en práctica, colocarlo en práctica. Por ejemplo, te doy un ejemplo, hay gente acá que se capacito para primeros auxilios, y se accidento un niño, esas personas, tienen que saber qué hacer, necesariamente, si hay que llevarlo inmediatamente a la posta, ya, o no. Esa capacitación la da la institución y de acuerdo a los interés también de las personas. Por ejemplo acá hacemos un programa en el año para trabajar con temas, con temas que tienen interés las funcionarias, hacemos estadísticas y ahí después uno después tabula, y ve cuál es la que predomina, y vamos armando nuestras áreas de reunión.
47. E. ¿Y cuándo usted ve que alguien no está actuando de la manera en la cual usted espera, por ejemplo en el caso que se piensa que hay algunos niños que hay que incluirlos, cuál cree usted que sería la mejor decisión para abordar esa situación?
48. D. Hay que conversar con la persona que está ahí, conversaciones, y ponerse de acuerdo, y más que nada hacer las reflexiones.
49. E. ¿Y usted en ese sentido, lo habla con esa persona, a modo personal o a nivel de comunidad educativa?
50. D. No, a modo personal, si aquí no todos tienen esas prácticas.
51. E. ¿Esa forma de proceder, es iniciativa suya o porqué...?

52. D. Son cosas mías, estrategias, y también podemos hablarlo a modo de reuniones, me entiendes. Pero después de un tiempo, yo veo que es necesario traer gente de afuera, y se recepciona mejor... ehmmm... todos esos temas de, que se yo de salud, en este caso de agresividad, la hiperactividad, y todas esas cosas es bueno traer un especialista, porque uno puede dar su opinión, pero un especialista va más allá también.
53. E. ¿La convivencia entre el personal de un jardín infantil, también es importante irla abordando?
54. D. Si, también. De hecho hay una comisión que se dedica a eso, hay una comisión que se dedica a hacer cosas para estar más cordiales, más amenos, de pasarlo bien, ya.
55. E. ¿Y eso es parte de este jardín o también es parte de JUNJI que promueve realizar estas comisiones?
56. D. No, no lo dice la JUNJI. O sea la JUNJI es una institución, y todas nosotras las Directoras velamos por una convivencia, por una convivencia de trabajo que exista, peor de distinta forma, como lo harán lo harán las demás no sé, pero si de una forma... se sugieren cosas si po, y eso se evalúa, las interrelaciones de las funcionarias, eso se evalúa, hay una nota también, ya. Se evalúa si las funcionarias tienen buenas relaciones humanas unas con otras, cómo lo hace, cómo los enfrenta, entonces evita ser conflictiva entre las personas, con los niños.
57. E. ¿Y después de esa evaluación qué se hace?
58. D. Si la persona está con problemas de interrelaciones humanas se hace un compromiso de que cambie, de actitud de cambio.
59. E. Y eso se hace nivel personal, o también a nivel de comunidad educativa, por ejemplo en una reunión CAUE, etc.
60. D. Si, también se puede hacer.

61. E. Pero, cómo se procede.
62. D. Haciendo dinámicas de conocimiento, con dinámicas de conocimiento en las reuniones.
63. E. ¿Cómo es eso?
64. D. Conocer a las personas, hacer dinámicas, en donde tú tienes que conocer algún, algo significativo de, algo de su pensar, de su sentir, y que tu digas cómo tú eres, te vas dando cuenta cómo eres tú.
65. E. Son dos preguntas las que le voy a hacer, la primera, si usted cree que en general en la comunidad educativa, es decir, que incluye a la familia, a las funcionarias, incluye también a los niños y a las niñas, puede incidir en el logro de los aprendizajes de los niños y de las niñas. Esa es una pregunta, y la otra, usted cree que es necesario en el sistema de evaluación de JUNJI que se realiza cada dos años, el CEISEP, incluya una dimensión respecto a la convivencia.
66. D. Cuál era la primera.
67. E. Que si la convivencia influye en el logro de los aprendizajes de los niños y de las niñas.
68. D. La convivencia positiva, la convivencia que está bien, o sea, no afecta, yo creo que la eleva en cuanto a los aprendizajes, porque si tú estás contenta, trabajando con los niños, estás contenta como directora trabajando con el personal, y viceversa, eso te ayuda a ser más eficaz, más eh, eficiente; ahora si no pasa lo contrario, yo pienso que no, la gente va a estar disgustada, con un disgusto, y así una persona no puede avanzar, no puede desarrollar su trabajo.
69. E. Y eso cómo incidiría en la convivencia y en los logros de los aprendizajes de los niños y de las niñas.

70. D. Al estar con esos problemas emocionales negativos claro que influye, claro que influye en el aprendizaje, porque la persona no va a ser capaz de, de, de hacer, de pensar la actividad bien. La persona emocionalmente para trabajar con niños, tiene que actuar relajada.
71. E. Respecto de la segunda pregunta, usted cree que es necesario, formalmente, mantener una convivencia que ayude a tener el logro de los aprendizajes.
72. D. Bueno, influye, la institución te propone esa dimensión convivencia, pero tú la haces, tú la organizas, y esa organización ya está, está. Y de hecho cuando se planifica algo, lo hacemos todas juntas, y bueno siempre dentro de los grupos hay alguna persona que tiene alguna dificultad, pero trato siempre de integrar el tema de la convivencia.
73. E. Me podría dar un ejemplo de cómo la institución aborda formalmente la convivencia.
74. D. Haciendo encuestas, preguntándoles de su actuar de, de su clima laboral. Se pregunta, se hace encuestas, anualmente, los servicios, los servicios de buen trato, por ejemplo está la línea de buen trato que se aplica encuesta, y ellos van tomando toda esa, esa respuesta de cómo se han dado las cosas, como estamos, si estamos bien, si estamos mal, el grado de participación, el grado de convivencia en este caso, qué opinan de ti los funcionarios como Directora, qué opinas de tus jefes, en este caso yo, te evalúan en el fondo las encuestas, te van evaluando a ti.
75. E. ¿Y qué se hace con esa información?
76. D. Ellos lo analizan.
77. E. Se da la información, pero ¿Se toma alguna decisión concreta que pueda aportar al mejoramiento de algunos puntos débiles?
78. D. Se analizan, se analiza, más que nada se analiza los resultados. Si estás bien, no tienes nada que hacer, si tienes alguna debilidad, hay que contar y analizar.
79. E. Y se toman decisiones o solo se comentan.

80. D. No, solo se comenta y se analiza.
81. E. Usted cree que sea necesario tomar decisiones al respecto. Acciones.
82. D. ¿Acá?
83. E. No, no solo acá, sino que en cualquier establecimiento. Usted cree que sea necesario la toma de decisiones concretas, para poder mejorar.
84. D. Sí, yo creo que, mira, esta instancia de tomar decisiones o no, depende de los resultados, entonces te van apoyando, te van nutriendo, cómo llegar a, además te hacen capacitaciones al respecto para que tu vayas mejorando, la cosa es mejorar, o cambiar de actitud.
85. E. Y esas capacitaciones están dirigidas...
86. D. A todo nivel.
87. E. ¿Qué niveles serían esos?
88. D. A nivel Técnico, de Educadoras, de Directoras, Auxiliares, etcétera. Todo depende de la unidad de capacitación que ellos quieran, no pueden capacitarnos a todas, pero si una muestra, si.
89. E. Usted piensa que esa instancia, esa oportunidad que existe, si dejara de existir, daría lo mismo.
90. D. No, yo creo que no es que daría lo mismo, aunque no exista, aunque la institución no lo pida o no lo sugiera, la unidad en ese sentido tiene que tener personas preparadas para tratar con las personas, para manejar grupos, no porque hay condiciones innatas que traen las personas y otras cosas que hay que aprender, entonces ya con todo el ejercicio, la experiencia, uno ya idea lo que tiene que hacer, no es necesario tanto que se lo digan, también a veces es bueno recordarlo, también es bueno, si, también creo que es necesario, siempre es bueno recordar.

91. E. En el fondo valorar esa instancia.
92. D. Claro.
93. E. Usted hace un ratito atrás, antes de que se fuera, usted me decía que es importante que cuando las personas se sentían contentas, podían aportar positivamente al logro de los aprendizajes de los niños y las niñas.
94. D. Claro, es que lo ligan todo a su trabajo también.
95. E. Y que cree usted, por ejemplo, usted como directora, porque usted me dijo algo también que me llamó la atención, me dijo, yo como Directora si me siento contenta con el personal también, obvio, porque usted también es ser humano.
96. D. Claro.
97. E. Y que cosas a usted la hacen sentir contenta o enojada.
98. D. En realidad, los accidentes en los niños, y eso me ha enojado. No me gusta que se accidenten los niños. Me molesta mucho, ya, porque yo pienso que si una mamá lo entrego en buenas condiciones, y nosotros se lo entregamos en malas condiciones, yo lo miro igual que una madre, por lo tanto me molesta un poco, pero no le digo nada a las personas, no las reto, no les digo mira hace esto... me quedo más bien callada creo yo, mi reacción. Pero si por ejemplo, apelo a todo lo que hay que hacer, a todo el procedimiento, dónde están las fichas, vamos firmando, vamos timbrando, dónde hay que llevarlo, aquí, allá, todo el procedimiento, ya. Pero, ya, después ya, yo no quiero pelear con nadie, entonces me quedo callada, y ya al otro día estoy bien.
99. E. ¿Qué cosas son las que la motivan?
100. D. Todo lo que tenga relación con los niños, lo novedoso, todo lo que se vea bonito, que se yo, que los niños tengan otra manera, que hagan experimentos por ejemplo. Que estén mirando ahí con lupa, no sé qué cosa, buscando, investigando, eso. Me gusta. Que los niños estén haciendo eso. Que el personal, sea innovativo con los

niños, que haga cosas nuevas, no cosas repetitivas, las cosas repetitivas a mi me aburren, me aburren, pero igual las acepto, no reparo poco, pero cuando uno ve cosas repetitivas, no es lo mejor, me gusta más que en los aprendizajes de los niños haya cosas bonitas, novedosas, con materiales que sé yo.

101. E. Eso la motiva, y eso que la mueve a usted como Directora, que cambios produce en usted.
102. D. Estoy contenta po, estoy contenta y a lo mejor al ver a la persona, reconocerle su trabajo, que bonito, que bueno, te fijás, y motivarla más.
103. E. Y en su trabajo especialmente, cómo puede motivarla usted esa situación en su trabajo.
104. D. La forma, no tengo para pagarles más (ríe), no, eso no. No, yo creo que conversándole, hacerle ver enfrente de los demás, lo que ellas han logrado, lo que ellas hacen, ya, que cosas nuevas, dar cuenta de las cosas nuevas que hacen, de escucharla, darle algún obsequio, algo que incentive, un certificado es imposible, porque están aquí mismo, hay personas que están todos los días, pero si por ejemplo, la institución certifica en la capacitación, y eso es bueno.
105. E. Y hay algo más que no la ponen contenta.
106. D. Los accidentes también, a y la otra la gente deshonesto, la gente deshonesto, pero yo le digo a la gente deshonesto cuando es deshonesto, y así y todo no cambian. Yo me digo, y qué tengo que decirles para que ellas cambien.
107. E. Y qué se responde.
108. D. Pobre de ella, pero nunca enojada, o a media talla de repente con otra persona,
109. E. Y cuando ve que hay conductas a lo mejor no constructivas.

110. D. Converso con la gente yo, es que pienso que ninguna piensa que no se va a quedar, nunca, a veces la gente, no siempre, tiene harta actividad, tiene ejercicio, sabe tiene conocimiento de cómo son.
111. E. ¿Y cómo lo haría usted, o cómo lo hacen? Usted me decía que lo hablaba con la persona, me podría dar un ejemplo de cómo lo haya vivido.
112. D. De lo mismo, en términos de lo mismo... ehm... ya, la próxima vez vamos a ver lo que dice lo más relevante, o cuénteme lo más relevante que ha hecho usted, lo más novedoso, lo más novedoso, y emiten toda esa información para después reforzar.
113. E. ¿Y eso cuando lo hace?
114. D. En una reunión, en alguna reunión del año. No en todas las reuniones, que son todas distintas las reuniones.
115. E. ¿Y cuál es la función de las reuniones CAUE?
116. D. El objetivo, reflexionar sobre la práctica, exclusivamente eso.
117. E. Y en ese sentido, piensa que es suficiente hablarlo a veces en el año, o cree que es necesario más.
118. D. Todas las reuniones van dirigidas a la práctica educativa, cómo hay que hacerlo, la intención es conversar, eso es súper importante trabajarlo, por ejemplo en la última reunión, ya, todos los grupos presentaron sus programas de trabajo para el año, pero uno se destacó porque hasta me entrego todo, el programa, en el computador, todo, y eso se destaca. Es la forma de reforzarlo, para que sigan trabajando.
119. E. Una pregunta respecto de los baños, a mi me llama la atención que aquí los baños estén separados ¿Porqué están separados los baños?
120. D. Cómo separados.
121. E. Entre las tías Técnicos y las tías Educadoras.

122. D. Por los espacios, por la estructura del jardín. Por la estructura. A pesar de que somos todas mujeres, a mí me gustaría usar baño más privado, más privado, es íntimo, sí, yo siento que compartir mucho, el baño por ejemplo, no es bueno, pero si respeto por ejemplo que hay seis personas más, además de las alumnas en práctica.
123. E. Y por qué cree que es bueno tener un baño privado.
124. D. Porque a mí me gusta más privado, más confort, más íntimo, porque también tuve la experiencia en un lugar donde había un baño, pero lo hicieron así, nació así la estructura, te fijas, entonces para mí me gusta tener mis cosas, que se yo, pero uno también se tiene que adaptar para compartir.
125. E. Y cómo reaccionan las funcionarias respecto de ese tema, las funcionarias.
126. D. Nunca me han dicho nada, en cuanto al baño no. Solamente de decoración y todas esas cosas, para que este más bonito y todas esas cosas.
127. E. Y usted que porque le gustaría un baño privado.
128. D. Para estar más cómoda, la comodidad es esencial para la gente, es un aspecto importante para uno, en todo aspecto, es un espacio que tiene que ser agradable.
129. E. De todos los años los baños han estado así, separados, pero fue una decisión suya el de separar uno para las técnicas y otro para las educadoras y usted, o siempre se ha hecho así desde que usted llegó.
130. D. Estaba así dividido.
131. E. Alguna vez usted se lo plantió al personal, que quería seguir así o se quedo así no más.
132. D. Es que también hay normativas, por ejemplo las manipuladoras tienen que tener su baño, es una cosa de sanidad, no puede entrar tanta gente al baño, porque las

manipuladoras de alimentos tienen que tener un sistema bastante limpio, entonces, por lo tanto, tenemos que separar un espacio para ellos, y hay hombre también, tú sabes que es una cosa cultural en el fondo también, es de tradición que los baños sean para hombres y otros sean para mujeres, en todo caso en ese aspecto yo pienso que sí. No así con los niños, por ejemplo en la institución siempre desde que nació la institución en donde se atienden infantes los baños de los niños son mixtos, entonces van al baño desde chiquititos en donde lo comparten niños y niñas. Bueno y con los grandes no, porque es otra connotación, es otra cosa.

133. E. Si en alguna reunión CAUE alguien manifestará que no se siente cómoda con que los baños estén separados.
134. D. Le diría que me diera una solución, cuál sería la solución de ella.
135. E. Si la solución de ella fuese, que compartamos el baño.
136. D. ¿Cuál baño, el nuestro?
137. E. Si. Qué las personas pudiesen compartir cualquiera de los dos baños.
138. D. Yo no me haría problemas, no, no me haría problemas.
139. E. Hay algo más que quisiera agregar a la entrevista, que se relacione con el tema que estamos conversando, y que no lo hemos tocado.
140. D. Las relaciones humanas, las interrelaciones entre nosotros, tiene que siempre ser ehmm, que se tiene que dar bien, positiva, ya, eh... para qué, para que si una labora sea buena, para que no nos andemos peleando, discutiendo, y eso se da, se da, yo no veo que aquí, bueno si se pelea es por broma, de broma, no andan peleando, no, es gente bastante ubicada. Hay buenas relaciones humanas y eso es bueno. Siempre hay que promoverlas, hay que practicarlas, y todos somos responsables de eso. Por ejemplo generalmente, uno la directora tiene que tener cara para todo, pero nadie la va, como te dijera, la Directora no, ella es la que tiene que dar no más, a uno nunca le preguntan

cómo está, como se siente hoy día. Es como más solo el puesto, más solo. Y con quién si conversa es con las otras unidades educativas, lo que yo te decía delante, ahí uno se junta, se explaya, conversa, ya, porque, se da así, y... a tus jefes, a tus jefes; pero, si por ejemplo uno, yo siempre digo, a uno nadie se preocupa, o sea, algunas, pero la mayoría no se preocupa de la Directora, cómo estará, qué es lo que le afecta, qué no, nadie se preocupa de eso, son pocas.

141. E. ¿Y por qué cree usted que se da eso?
142. D. No sé. Porque tendrán un, digo yo, como ah, la Directora, la Directora, tienen como esa cosa cultural, que la Directora tiene que saberlo todo al menos y no es así, y por lo tanto le tiene que tener respeto, te fijas, no es así, porque uno llega a las personas conversando.
143. E. Entonces, usted lo que me dice es que la Directora en el fondo es el líder del grupo.
144. D. Es el líder de la unidad educativa. Todos pueden ser líderes en algún aspecto, aquí hay toda, en algún aspecto son líderes, todas las personas. Pero el líder principal.
145. E. Cómo el líder formal y principal, usted cree que está dentro de su rol generar a lo mejor esta relación también más cercana.
146. D. Con la gente, si po. De hecho existe. Hay gente que es más tímida, qué es más, la gente nueva, que está mirando cómo eres tú, cómo llegas que se yo, la gente nueva también es como emocionalmente estable o bien comunicativa, se nota al tiro, se nota, por que llega al tiro a ti. No así algunas que son más tímidas. De hecho hay gente nueva que es bien amistosa, que llega y ya conversamos que se yo, te fijas, gente nueva. Entonces ya, como llegan a la Directora las personas, son, llegan.
147. E. Para terminar dos preguntas. Usted cree que sea necesario que formalmente se establezca la promoción de la buena convivencia entre los actores de la comunidad educativa, y no solamente a los niños y las niñas.

148. D. Yo pienso que está, que está organizada un poco. Pero si, que no es lo mayor, no es lo que digamos todo, no podemos, por las razones obvias del trabajo que tú tienes, pero si es importante la forma de convivir, la forma de relacionarse, la forma de conversar. La gente acá, algunas son bastante bien, la forma de comunicación que tienen es efectiva.
149. E. ¿Usted cree que es importante resolver los conflictos personales?
150. D. Si po, porque o si como estaríamos.
151. E. ¿Y no los dejaría de hacer?
152. D. No, no lo dejaría de hacer. Porque mira lo que paso acá, una persona que no tiene nada que ver con el trabajo acá, y uno lo tiene que resolver. Mira yo, personalmente he resuelto muchas cosas acá, conflictos personales.
153. E. Y en la vida laboral, estábamos hablando de que la institución si se pronuncia sobre eso, usted cree que es suficiente con eso, o es necesario mejorar algo.
154. D. Siempre hay cosas que mejorar, siempre, siempre hay que mejorar, no todo siempre es excelente, siempre hay algo que mejorar, siempre, en todo aspecto, en todo, en el actuar tú, en el actuar de otros, siempre hay situaciones que mejorar, siempre.
155. E. Si usted tuviese que hacer un regalo, respecto de lo que estamos hablando, para que eso mejore, cuál sería.
156. D. Depende, depende de lo que hay que mejorar.
157. E. Por ejemplo estábamos hablando de la convivencia, que en el fondo se pueda gestionar.
158. D. Ya mira, la gente, yo digo que ya, si tuviésemos que hacer un regalo, yo pienso que motivaría a la gente elevando las remuneraciones y exigiendo cosas, porque yo se que les pagan un buen sueldo, pero que puedan exigir que su trabajo sea de

mejor calidad, ya, y yo creo que así se solucionaría un poco, porque hay que invertir, yo se que pagan un buen sueldo, ya, yo digo, que es lógico que se va, ahora no creo que porque estamos ganando un sueldo no hagamos un trabajo efectivo, de hecho se hace y ahí estamos por ejemplo ahora evaluando el aprendizaje de los niños, te fijas, para ver como están, como va el jardín en esta primera aplicación, para compararlo al final, si hay logros o no logros. Ahora hay que ver que la gente tenga vocación, hay gente que no tiene vocación, es estresante, es, como diría yo, preocupante porque son niños. Yo digo que la que decidió trabajar con niños, ha sido admirable, pero que demuestre que trabajar con niños le gusta, porque si no le gusta... Ese sería el regalo, elevar los sueldos, y cuál es el resultado, que esté contenta, y si está contenta, porque le da una mejor calidad de vida.

159. E. Y otro aspecto que se pueda mejorar en ese aspecto, para promover la buena convivencia.
160. D. Hacer actividades recreativas haría yo, la gente disfruta eso, y nos dan las posibilidades, claro que no podemos pasar en eso, y las otras instancias son las de convivencia; con la familia también, que a los padres les encanta esas cosas, las madres disfrutan de las actividades extra programáticas, hacer cosas que no ven siempre, y les encanta, disfrutan, genera alegría.
161. E. Algo más que quisiera agregar.
162. D. No, que te vaya bien.
163. E. Gracias.

Entrevista 5

Entrevistado/a: Auxiliar administrativa del jardín JUNJI

Lugar: Patio trasero del establecimiento

Fecha: 29 de mayo del 2012

Entrevistador: María Jesús Vásquez Espinoza

Duración: 63:13 (minutos)

1.- Tía Bernardita, lo primero que me gustaría saber es ¿en qué año usted ingresó a trabajar en JUNJI? Y hasta ahora como un resumen de su experiencia

2.- Entré en el año 1989, en la comuna de La Reina como personal de servicio que se dice, de manipuladora en sala-cuna, después fui trasladada en el año noventa, noventa y uno a la comuna de Huechuraba como auxiliar de aseo y fue una alternativa como para estar más cerca de mi hogar, que yo vivo en la comuna de Conchalí. Y ahí tuve eh, mi sexto hijo y estuve hasta el año, más o menos hasta el año... eh, noventa, noventa y tantos, donde un día cualquiera me pidieron que fuera a hacer un reemplazo de manipuladora, una manipuladora que había tenido eh, casi por ahí por los cuatro meses de embarazo tuvo como una, tuvo que ir a cama y me pidieron que fuera a reemplazarla, a la que la estaba reemplazando y en esa oportunidad me quedé más de un año y medio haciendo reemplazo y... De ahí después fui de vuelta a mí jardín, después del año y medio, y cuando acá en este jardín donde yo estoy actualmente, aquí en la comuna de Conchalí en el "jardín Quillaycitos", la tía renunció a su cargo de manipuladora, de sala-cuna y me mandaron para acá, pero en todo este proceso yo hice varios reemplazos, me... estaba como auxiliar de aseo y cuando faltaba una manipuladora me llamaban y acá estoy, entré como manipuladora de servicio en este jardín y hace dos años... dos años, tres años más o menos, no recuerdo bien en este instante, eh... la JUNJI terminó las salas-cunas con manipuladoras y algunas fueron llevadas como auxiliares de aseo, pero yo como tengo contrato de planta, me ofrecieron la oportunidad de trabajar como secretaria entre comillas de la directora. No tengo título de secretariado y me dejaron este puesto, y ahora inventaron el

puesto de auxiliar administrativo (ríe) que ya lo tengo como dos años, tres años... algo así y en eso estoy ahora.

3.- ¿Tía? Y con toda su experiencia durante estos años, en los diferentes jardines, eh... ¿Cómo describiría usted la convivencia que se da en los establecimientos JUNJI? Digamos convivencia entre todos los adultos y, en conjunto con los niños y las niñas, y la familia, o sea toda la comunidad educativa

4.- Eh, hay jardines, de los tres, cuatro jardines que he tenido como experiencia, yo he sentido que en dos jardines la comunidad es más cercana y en mi opinión muy personal se empieza por la cabeza del jardín, o sea tú ves jardines que la directora tenía muy buena relación con los apoderados, donde se logró mucho para el jardín, inclusive se logró cosas que nunca se podrían haber soñado siquiera. En el jardín se logró cambiar los pisos de todas las salas con la ayuda de los apoderados, pusieron cerámica, eh... en ese mismo jardín, antes que yo me viniera para acá eh... se logró entechar el patio del medio, ese patio interior, lo dejaron como un comedor grande de verano, han pavimentado y parece que ahora le pusieron baldosa al patio y ahí se ha hecho como un comedor y... con techo, los niños juegan ahí y logramos en los cambios de sala se logró un comedor para la... para el personal, con cocina y... Yo considero que todo empieza por cabeza, cuando la cabeza trabaja muy a par con los apoderados y el personal eh... cambian los niños...

5.- ¿Cambian los niños? O...

6.- En beneficio de los niños, porque en ese jardín ya los niños en invierno, no estoy allá, pero las compañeras me han contado que en invierno ya los niños allá pueden salir al patio a correr, a hacer ejercicio, eh a hacer educación física en el patio del medio porque ya tienen un patio entechado, entonces no pasan los días de frío, no pasan los días de lluvia, que sí se puede correr en la sala, en los patios bien dicho, ellos hacen actividades ahí en el invierno, porque los niños no se mojan, mientras que en otros jardines no se logra eso...

7.- Y por ejemplo, específicamente acá ¿cuál sería como la diferencia de la convivencia, o sea la interacción que pueda tener toda la comunidad educativa eh... en comparación a lo que usted me está contando? ¿Cómo es eso acá según su punto de vista?

8.- Acá es más... acá es más administrativa, no hay como una, eh... no hay como una integración con los apoderados hacia las actividades de los niños, no hay como un interés de los apoderados para las actividades ni en las reuniones, porque a mí me ha tocado la oportunidad de citar a apoderados para las reuniones "CAUE". Se reparten, mire para tener una idea, se reparten tres invitaciones por nivel que son siete, sacando la cuenta serían 21 invitaciones, de esas 21 llegan dos apoderados, y se hacen con harta anterioridad. Yo ahora tengo el trabajo de estar en la puerta en la mañana, yo las invito y no vienen eh... no hay también un incentivo, una demostración de cariño, no por último un pequeño, que a los apoderados se les pidan cosas, porque en otros jardines yo he visto que los mismos centros de apoderados, el presidente, el secretario forman cosas bonitas, póngale usted un juego de loza, un juego de tazas, que no son caros, un juego de vasos y al apoderado más cooperador se le entrega así un pequeño homenaje, un pequeño obsequio, pero significativo para su hogar y digan "ese juego de vasos me lo regaló el jardín porque yo hice tal cosa, en otros jardines se hace..."

9.- Y acá ¿por qué no se hace?

10.- Acá no se hace, porque no sé en qué sentido hablar, pero... no sé si será, a lo mejor estoy equivocada, pero no hay esa complementación de la dirección con los apoderados ¿me entiende?, no se considera, por eso no se considera la opinión de los apoderados, no se toman en cuenta las ideas de los apoderados, entonces siempre manda la educadora y siempre manda la directora, en todas las cosas que se hagan en el jardín, a veces hay apoderadas que tienen ideas bien descabelladas aparte, pero también se pueden considerar esas ideas descabelladas y amoldarlas un poquito, porque yo he visto que las han amoldado, yo he visto qué logros se pueden lograr. Entonces de repente también los recursos que llegan al jardín, en el pago de las cuotas, yo he visto que forman paneles grandes y dice "con el pago del mes de mayo, se compró póngale usted pelotas de basquetbol para que los niños jueguen" se publica

lo que se hace con las platas... aquí no se publica, entonces los apoderados tienen un desinterés, no tienen interés para aportar al jardín y siempre son los mismos... siempre son los mismos. Aquí se ve un invernadero, que no tiene uso y se logró... eh que apoderados pasaran de su dinero, plata para que eso tenga uso, pero usted lo ve y está botado, no sacamos nada aquí, no tiene uso, entonces los apoderados ven que su dinero, que les cuesta ganarlo; saben que están recibiendo un beneficio con sus hijos, porque ellos lo han manifestado aquí, saben que están recibiendo un beneficio con sus hijos en el jardín, pero los aportes que ellos nos dan, les cuesta, les cuesta porque a lo mejor no tienen grandes sueldos y aportar mil pesos, tres mil pesos, a lo mejor les duele porque tienen varios niños que criar, pero si ellos quieren ver que con esos mil pesos se hizo algo y ese algo tiene proyección en el futuro...

11.- En los aprendizajes de los niños, no sólo de los que están ahora, sino que para los que vienen también...

12.- Para los que vienen también, porque si ellos aportan algo para hacer un invernadero, ese invernadero tiene que funcionar todo el año, y ese invernadero pasa para el otro año, y ese para... y se ven aportes, si ven que tienen una proyección en el futuro, de un año para otro...

13.- Y ¿por qué usted cree que no... no se ha retomado el invernadero?

14.- Yo considero que más que nada por eh... eh falta de tiempo, porque hay varias alternativas que también aquí influyen, falta de tiempo, agotamiento del personal ¿en qué sentido? En que el personal también, había un personal que siempre es permanente en el jardín y hay otro que siempre va con licencia y ese personal que va a licencia cansa al otro y muchas veces no se pide reemplazo del personal que está con licencia, entonces se trabaja con el mismo personal, entonces en este minuto llevamos dos compañeras que llevan más de un mes con licencia y todavía no llega su reemplazo, entonces cuales son las políticas que se llevan para que llegue el reemplazo, eso nunca se sabe

15.- O sea que usted no conoce en el fondo por qué no ha llegado reemplazo...

16.- No se conoce eso, no se conoce, entonces el personal que está siempre sale de su labor, que por ser yo tengo que dejar muchas cosas de hacer para ir a apoyar a sala-cuna, pero mi trabajo nadie lo hace, entonces ese trabajo queda ahí truncado, hay que volver a tomarlo y es cansador, volver a tomarlo, volver a hacerlo, volver a tomarlo...nunca se terminan las cosas por eso.

17.- Y ese agotamiento del personal que usted me habla ¿cómo cree usted que incide... o sea...? ¿Usted cree que incide por ejemplo en el aprendizaje de los niños y de las niñas?

18.- Claro que sí incide, porque... Póngale usted que una educadora tenga dos técnicos y las dos técnicas están con licencia y no tienen reemplazo, entonces se pide apoyo de otra sala para que vaya a ayudar a la educadora, la otra técnico que llega no conoce algunas veces a los niños, no conoce los aprendizajes que están teniendo los niños, entonces ¿a qué viene? A solamente mirarlos y a ayudar a la educadora; y la educadora muchas veces tiene que hacer , y sale de la sala, entrevistas y todo el trajín que ellas tienen y entonces... los aprendizajes de los niños van decayendo y se van truncando...

19.- Pero ¿por qué usted piensa que de esa forma se decaen y se truncan los aprendizajes de los niños y las niñas?

20.- Porque la técnico que llega después, no sabe qué le están enseñando a los niños, porque de la noche a la mañana, lo considero así, de la noche estás trabajando en sala-cuna póngale usted en sala-cuna menor y de repente la tía de la... del medio mayor seis que son los grandes, no está, no está la educadora y no está la técnico, no llega nadie a reemplazarlas y piden apoyo a otra sala, y esa técnico de sala-cuna no conoce los aprendizajes que traen, entonces llega de "sopletón" a la sala y tiene que llegar aquí a mirar los paneles a inducir qué actividad les hace, yo lo he visto, o a llevarlos a ver videos y salir del paso; y los aprendizajes que ya estaban aprendiendo los niños quedan truncados, entonces tienen que esperar dos o tres días para volver a los aprendizajes, y la y las tías al otro día no pueden llegar a la misma sala, si no llega la educadora y no llega la técnico, tienen que estar mirando, informándose, qué aprendizajes han visto y en eso pierden tiempo, pierden tiempo.

21.- Y ¿cómo se manifiesta el agotamiento del personal?

22.- En el malhumor, en la... en la... en que de repente contestan mal, en que de repente también hay eh... ¿cómo se llama? Manifestaciones verbales, que “pucha, no ha llegado la reemplazante”, “cuántos meses lleva ahí”. Tengo una compañera que, ella siempre está con licencia sus tres, cuatro, cinco, seis meses y nunca llega su reemplazante y ella, se fue en marzo, abril, ya lleva más de un mes y tanto y ella trabaja para sala-cuna menor, ella tenía en su trabajo, tenía su... tenía a dos técnicos y las dos técnicos todavía no pueden colocarse al día de las cosas que tenían que hacer las tres.

23.- Y ese malhumor ¿cómo incide por ejemplo en la convivencia con los niños, entre sus compañeras, entre sus otras compañeras de trabajo?

24.- El malhumor no incide tanto con los niños, porque nosotros... eh las chiquillas siempre hacen su trabajo bien, pero sí lo manifiestan cuando tenemos reuniones, lo comentamos en conversaciones de pasillo, manifiestan cuál es el motivo, cuál es la razón de que... de que no han tenido reemplazo, entonces es lo mismo, sienten es lo mismo de que ellas tienen que sacar... Aquí hay una ley, salir a flote y sacar el trabajo todos los días, con el personal que hay. Una vez recuerdo, años atrás, no había personal en sala-cuna y solo estaba la educadora, llegaron las auxiliares de aseo, llegaron... legué yo, manipuladora, a apoyar, porque no había po'. Igual como en otras partes donde te suspenden actividades por falta de personal

25.- Y esa decisión ¿quién la tiene que tomar?

26.- La directora o la educadora de la sala; si la educadora de la sala-cuna yo le digo, llega el día lunes, y no tiene a ninguna de sus dos técnicos, ella suspende actividades por el día, “no tengo el personal, no puedo trabajar” punto, y lo deciden inmediatamente. Entonces ¿qué es lo que pasa? Que la directora tiene que hacer todas las instancias, tomar la decisión y pedir personal urgente, y en dos horas llega personal.

27.- ¿Eso usted lo ha visto en otros jardines?

28.- Lo he visto, lo he visto. He visto cuando la educadora se indispone y dice no recibo guaguas porque no tengo personal y no las recibe. Así dicen y una... a lo mejor es una estrategia extrema que han tomado algunos jardines para que, para que sí se lleve un control de la asistencia y todo eso...

29.- Y por ejemplo, la convivencia que se da entre los niños ¿cómo la describiría usted?

30.- La... yo he trabajado con, no he trabajado, he ayudado a apoyar más que nada con sala-cuna, pero sí se llevan bien, la convivencia con los niños es buena. Eh... hay mucha, aquí hay mucho eh... niños con nacionalidad peruana que tienen otra forma de vivir, pero sí, sí yo he visto también que hay mucha violencia entre los niños, acostumbrados a los manotones, se ha quitado un poco, porque en años atrás era terrible, eh... era ser agresivo con las tías, ser atrevidos con las tías sí... eso lo vi mucho años atrás, este año no tanto, como que se ha quitado un poco, porque no sé si las mamás han tomado consciencia o los niños rebeldes con problemas conductuales ya se fueron; pero ha habido niños bien.... Que han alborotado una actividad y no la han dejado hacer. El año pasado había, en medio mayor c, había uno que no le gustaba la actividad, se paraba y empezaba a tirar las sillas, las tiraba nomás' y paraba la actividad abruptamente, pero este año no se ha visto tanto eso...

31.- Y eso ¿cómo incidía también por ejemplo en... en la técnico o en la educadora?

32.- incide también la técnico, porque yo veía que la técnico muchas veces se sentía impotente de manejar esto, donde la educadora con todo su manejo educacional o de técnicas o estrategias que tenía, tenía que manejar ese niño problema, dejar abandonados a los veinte y tantos y la técnico manejar a los veinte y tantos, y ella exclusivamente manejar al niño del año pasado, al niño tenía que manejarlo la tía sola y dejar abandonados a los veinte que tenía en la sala con la técnico y llevárselo a otra sala para que los niños pudieran hacer su actividad. También, sí... también en el humor de la técnico, porque si está sola y no puede manejar a ese niño, también es problemático.

33.- Y por ejemplo ¿usted cree que las decisiones que se tomen de las personas que les corresponde tomar decisiones, que son por ejemplo la educadora o la directora, inciden en la convivencia de la comunidad educativa completa?

34.- ¿Las decisiones?

35.- Sí

36.- De repente, de repente eh... he sentido yo que las decisiones vienen como impuestas, ya vienen tomadas, no se considera la opinión del resto, o sea "tal día se va a hacer esto y esto otro" y uno pregunta "oye, y cuándo se hizo la votación", proviene como un acuerdo del grupo de educadoras. Se ha quitado un poco esa... esa actividad casi, esa manera de hacer las cosas ya, pero vienen ya tomadas en cuenta, piden la opinión antes ahora y llegan a un consenso

37.- Ahora no

38.- Ahora ya no, ya no se ve mucho, antes se veía

39.- Y eso ¿incide en el trabajo del personal?

40.- Claro que incide, porque cuando no consideran su punto de vista, su opinión no la toman en cuenta ya le imponen algo para hacer, claro que molesta de repente, porque las chiquillas decía "¿por qué no hicimos esto? habría salido mucho mejor", en vez de esta cosa tan complicada que van a hacer. Pero ahora sí... eh, yo veo que las cosas salen más rápido, ahora las cosas son más triviales...

41.- ¿Cómo es eso tía?

42.- Eh triviales, ya no se ve un trabajo complejo, "qué salga, qué salga, qué salga" "luego, luego, luego"

43.- Eso es lo principal ¿o no?

44.- Claro, ¡qué salga!... ¡qué salga! No se ve un trabajo así bien detallado comprensivamente, como que en eso se fijan, que la cuestión salga rápido y que terminemos luego... y eso es todo.

45.- Y eso ¿por qué cree usted que pasa?

46.- Eh... por lo mismo, porque no ve que... pasa que... hay tantas cosas que hacer y más encima, entonces el personal se cansa, lo único que tiene ganas es que termine la jornada y irse, que salgan luego las jornadas. Y también, no es como antes... antes yo me acuerdo de que a las tías les costaba irse del jardín... pero eran las chiquillas de antes, de años atrás, ahora las nuevas tías de la generación que está llegando a los jardines, es como que las viejas se están dejando llevar ahora por las nuevas, por las nuevas ideas de... de... siento yo que en las nuevas el púnico deseo que hay es ganar plata y irse luego, nada más que eso. Piensan qué van a pagar a fin de mes, cuando vienen los bonos y antes no pasaban muy pendientes de los bonos, no pasaban muy pendientes de eso, o sea nos pasaban las horas y estábamos en el jardín súper tranquilas, porque las chiquillas tenían ideas “oye hagamos esto, vamos a hacer tal o cual actividad” eh... me pedían ayuda a pesar de que yo no tenía mucha experiencia en esto, me pedían ideas, nos poníamos a hacer escenarios, cosas bonitas, las dejaban por tiempo las chiquillas sí, **pero se veía que se manejaban...**

47.- Y ¿por qué ahora usted cree que no se hace eso?

48.- Por eso, porque las chiquillas viven rápido

49.- Pero ¿no es por algo, por ejemplo que se dé aquí en el jardín, que obstaculice que ellas hagan eso? O ¿es sólo porque ellas no quieren?

50.- Eh... quizás, no me he puesto a pensar eso, no he podido visualizarlo, no sé si influyen las antiguas en las nuevas o las nuevas influyen en las antiguas, no me he puesto a pensar eso...

51.- Porque usted misma me decía que ellas ya no participan en las decisiones

52.- En las decisiones mismas no... antes no se participaba, ¿ah? Pero, no se participaba de las decisiones, pero era otra manera de tomar las... las decisiones en cuenta, no sé cómo explicarlo

53.- Pero un ejemplo concreto, a lo mejor ¿de lo que usted haya visto o haya vivido?

54.- Por ser, en el otro jardín cuando... ya a ver, una actividad que logró mucho en el otro jardín se pensó de que el personal no tenía dónde almorzar, almorzábamos en un lugar chico. Hubo mucho tiempo me acuerdo unos tres años y siempre pensando cuándo vamos a tener un comedor, cuándo vamos a tener una cocina para nosotras; entonces de repente eh... las chiquillas empezaron “tía, ¿qué podemos hacer para lograr eh... arreglar los pisos de las salas?” que están todos los pisos quebrados, no habían vidrios, rompían los vidrios; entonces la institución por falta de pesos nunca los arreglaba, entonces una vez la coordinadora me acuerdo del centro de padres, se “reunió” con el centro de padres y planteó la idea de que cómo se podía arreglar; entonces el centro de padres dijo “hagamos bingo”, entre todos los apoderados compran los regalos y hacemos el bingo, entonces los bingos “no se podían hacer” los días de semana. Entonces la tía buscó estrategias que fuéramos a trabajar el día sábado, cierto, cierto personal podía trabajar el día sábado, con la única salvedad de que esas horas que uno trabajara el día sábado se las devolvían en plata o con tiempo; ella firmaba un compromiso con el personal. Entonces ya en esa perspectiva eh... fuimos a trabajar desde la... hicieron un bingo me acuerdo, un día sábado, con... claro no era con orquesta, eran puros juegos y muchos regalos, juegos de “vasos, juegos de loza, juegos de cajas”, muchos juegos con regalos, con más de treinta regalos y fuimos como diez a trabajar ese día sábado y estuvimos desde la una de la tarde como hasta las ocho y media de la noche, vendiendo completos y todo eso, y se logró bastante cantidad de dinero; donde la tía directora hizo una reunión en el patio con los apoderados y mostró la cantidad de entradas que se vendieron, la cantidad de premios que se hicieron, el personal que trabajó en esa “oportunidad” y la cantidad de dinero, y más encima colocó a un apoderado de testigo de lo que se estaba haciendo; y si ella consideraba que no se estaba trabajando transparente, ella podía mencionar de que tal persona estaba trabajando transparente, en los distintos “estamentos”, entonces eran testigos y también cooperaban; entonces ella puso como a diez personas de testigo ahí que eran como supervisoras de todo; y ellos dijeron que sí, que se trabajó transparente y que la cantidad de plata superaba en tres veces la cantidad de plata invertida, porque nosotros sacamos el presupuesto de lo que íbamos a hacer y dijimos tanta plata necesitamos, tanta plata se va a invertir y vamos a hacer tal cosa. Se pidió una entrada por niño y tanta plata se compró en completos, yo misma fui a comprar eh... les dimos las boletas, la persona que hizo de tesorera

en esa instancia y... era un apoderado con una tía, cualquiera tía de la sala, le entregaban las boletas firmadas todo, entregábamos el dinero, nos firmaban, entregábamos el dinero, nos firmaban. Y esa vez superamos tres veces la cantidad, fuera de gastos, o sea que los apoderados vieron firmada la cantidad que la tía nos puso. Después la tía vino y cuando yo me vine para acá ella cambió los pisos de la sala y no se pagó, me contaban las chiquillas que no se pagó la obra de mano, se compró el material y los mismos apoderados que sabían de construcción le fueron a cambiar los pisos. Entonces ellos vieron dónde se invirtió la plata, con boleta y todo, y cuando fueron a comprar, fue a comprar el presidente del centro de padres, fue a comprar una tía del jardín y una apoderada que era como testigo de fe, de lo que estaba pasando.

55.- ¿Tía? Y por ejemplo cuando usted me dice que usted se ha dado cuenta que la cercanía que tengan por ejemplo la educadora o la directora con las técnicas, los apoderados, las apoderadas y los niños ¿es importante?

56.- Es súper importante cuando las cosas se plantean desde... eh buscar eh lograr con ese fin y concretarlo, llevarlo a cabo, no que las cosas se alarguen y no llevarlas a cabo, es tratar de que no se sientan como frustrados

57.- Pero por ejemplo acá eh... ¿no existe como mucha cercanía?

58.- Acá no sé, yo muchas veces eh te ayuda el tener un comedor para almorzar, hemos pedido muchas veces que tengamos una cocina para nosotras

59.- ¿A quién le han pedido eso?

60.- Le hemos manifestado a la directora. Una vez que llegué aquí a la directora, una vez lo manifesté a una persona que tiene... ligada a la municipalidad de Conchalí, que es muy cercano al alcalde y él me dijo que podía conseguirme una pieza de tres por tres y hacer un comedor, pero eso se quedó al aire, porque eso po', no hay como un comprometerse a lograr cosas...

61.- Pero ¿de parte de quién?

62.- De la directora

63.- Ya

64.- Muchas veces en ese jardín, también me acuerdo salimos, me incluyo; salimos a buscar apoyo a la, a todo el cordón de Américo Vespucio padrinos. O sea yo le digo, está bien salir, o sea te sacan de tu cargo y te dicen ya “tú hace tus cosas hasta las doce del día, hasta las 11 y sales a la calle” y tus cosas te las hace otra persona. Y tú sales a la calle a entrevistarte con gerentes, a entrevistarte con jefes de personal, exponer la labor del jardín, pero con... con fotos, con video, qué cosas se necesitan. Te digo que llegaron los vidrios gratis al jardín, llegaron en un camión con vidrios y los pusieron po’, porque llegó el personal y los puso. Después entecharon el techo me cuerdo, me contaron las chiquillas y se logró eh... todos los zinc gratis y los pusieron ellos porque tenían en armazón de... de fierro, todos lo armazones, y lo único que pusieron arriba es techo.

65.- Y por ejemplo ¿cuál cree usted que es la causa de que en algunos jardines se logre realizar esas actividades y en otros no se logre realizar esas actividades? A pesar de que existan las ideas, porque acá ha habido iniciativa por ejemplo de... de un comedor. Ya y ¿cuál cree usted que sea como la causa de que sea la respuesta un no o que en realidad eso no se lleve a cabo en concreto?

66.- Eh... el no comprometerse con otras empresas, el no comprometerse con el... con padrinos y tener, no sé cómo decirlo, el compromiso... temas comprometidos con otras empresas

67.- Pero eso ¿se puede hacer?

68.- Se puede hacer, se puede hacer... No sé si en este minuto se pueden llamar padrinos, que así se llamaban antes, el del padrino que se dan cosas y se van solicitando...

69.- Y por ejemplo ¿cómo cree usted que... eh? ¿Qué cosas cree usted que aquí debiesen como permanecer y otras que debiesen mejorar?

70.- ¿Aquí permanecer? ¿Cómo qué?

71.- Por ejemplo algunas cosas que usted cree que eh... respecto a la convivencia y a las decisiones que se toman eh, tienen que permanecer porque eso contribuye a que los niños puedan ir aprendiendo más; y otras situaciones que debiesen mejorar para que no se obstaculice en el fondo el logro del aprendizaje de los niños, respecto a las decisiones y respecto a la convivencia en sí misma.

72.- Bueno, con respecto a las decisiones, es pedir en forma rápida y expedita el reemplazo pero inmediato del personal faltante...

73.- Eso es lo que faltaría...

74.- Eso es lo que faltaría, porque así no se produce cansancio en el personal restante. Pero de repente tienes que ir a reemplazar a tu compañera hasta que llegue, después ir a tu sala a trabajar y hacer otra actividad, tomar sus niños. Yo creo que también un compromiso de las personas que tiran licencia y decir ya "hoy día me enferme, ya mañana entonces ya tener avisada a la institución para que tengan un reemplazo. Aquí no se logra eso... no se logra eso. Como te digo ya hay dos personas que llevan prácticamente más de un mes de licencia y todavía no llega un reemplazo, y las dos personas son de sala-cuna, donde más se necesitan manos

75.- Y ¿qué cosas podría por ejemplo rescatar de, de que debiese como permanecer...?

76.- ¿Rescatar de acá? Eh... no sabría decirte en este instante... algo para rescatar... quizás...

77.- Y ¿otros aspectos que usted crea que debiesen mejorar además de esos? Por ejemplo respecto a las decisiones y la convivencia...

78.- Las decisiones, no en este minuto tengo sentimientos bien encontrados. Lo que pasa de que... eh siempre por mi labor que yo desempeño de repente yo necesito eh... inscribir personas; hay una bodega, que está al lado de la oficina, que está llena de cachureos y ya le he pedido en varias oportunidades que me la, que me la dé y eliminar esas cosas que hay

frazadas, hay mesas, hay una pila de cosas, que ocupan como bodega, pero no se le da el uso adecuado, de tener cosas por años que no tienen uso, mientras que ese espacio se puede ocupar en otra instancia.

79.- Y ¿los recursos?

80.- Los recursos se pueden recuperar, se pueden obtener. Hay personas que eh... si yo le pido o alguien le pide un tarro de pintura, madera, lo pasan, porque ellos se encuentran muy agradecidos del jardín yo creo que esas personas... hay una persona que, cuando yo le dije que estaban haciendo un invernadero y necesitaban palos, ella donó cualquier cantidad de palos y de su bolsillo, los mandó a comprar y los donó; sin decirle nada llegaba con los palos, hoy día con cuatro palos, mañana con tres más llegaba. Entonces yo veo que si uno... Además que se hace una colecta o se hace una rifa, la gente coopera

81.- Y ¿qué es lo que cree usted que haría falta para que las tías técnicos, las tías educadoras puedan eh... disminuir el agotamiento? Además de lo que me dijo de la decisión de contratar personal de reemplazo de inmediato.

82.- Eh... para el agotamiento, tener un espacio adecuado, donde tú puedas compartir con otros y también las chiquillas también se aburren porque de repente ese comedor se usa de reuniones de personal, sea reuniones de apoderados, reuniones de personal, entrevistas a apoderados, de repente... Ahí también están los lockers donde tú te tienes que cambiar ropa para ir a trabajar o simplemente colocarse ropa y, irse a su casa; de repente hay apoderados y en la mañana a las ocho y media están entrevistando a un apoderado y tienes que salir con tu uniforme a medio poner e ir a la sala, entonces no hay una privacidad tampoco para las chiquillas.

83.- Y eso ¿de qué depende? Que exista ese espacio o que no exista...

84.- Totalmente de la directora, porque no, no, no... más allá, en el jardín que está en Cardenal Caro con independencia, las chiquillas presentaron un proyecto y encontraron esa especie de padrino que te digo yo y les hicieron un comedor con una cocina, y los hicieron.

85.- Y acá ¿no se presentan proyectos?

86.- No po', no se logra eso

87.- Pero ¿por qué no se presentan proyectos?

88.- Porque esos temas se... no están al alcance de nosotros po', están al alcance de las educadoras

89.- Y en otro jardín son las educadoras con las técnicos...

90.- En otros son las educadoras con las técnicos y presentan todos los proyectos. De repente llega la técnico y dice "oye ¿sabes qué? Supe que en tal jardín hicieron un proyecto... esto" y lo manejan altiro, no esperan, la directora no dice no, no lo haga, manejan altiro esa actividad y presentan proyectos...

91.- Y acá se da lo contrario...

92.- Se da lo contrario...

93.- ¿Qué es lo que se da? Por ejemplo

94.- Solamente los proyectos yo he visto que los presenta la educadora, por mi papel como administrativo, de repente tengo acceso a conversaciones que no puedo repetir, entonces de repente yo veo que se presentan proyectos, y de repente las chiquillas, las técnicos, ni saben que se ha presentado tal proyecto, pero yo lo sé; y como yo soy testigo tengo que quedarme con la boca callada, obvio, tengo que tener respeto por lo que escucho, entonces no puedo decirlo; y si se logra se logra y cuando se logra ya. Yo creo que... hace poco la tía publicó que se logró un proyecto para comprar radios por sala y un data ¿ya? Y... pidieron dinero para comprarlo, porque se compra por internet y después se pide un presupuesto y dar la plata y toda esa cuestión, y eso ya se logró pero todavía no llegan las radios, no llega el data, no se ven todavía.

95.- ¿Tía? Pero por ejemplo ¿por qué las chiquillas, las técnicas, no...? ¿De qué cree usted que depende que ellas no presenten proyectos? ¿Será, porque no se han motivado? O porque ¿no se han atrevido a decir que no? O porque ¿son otras personas las que tienen que crear las instancias para que ellas puedan presentar un proyecto? Etc., no sé, yo estoy tirando ideas al aire...

96.- Yo creo que ¿mala información? De repente, más que desinformación, no tienen acceso a la información de repente, no tienen idea de que en tal parte se presentó un proyecto a lo mejor que... y tampoco tienen acceso aquí a los correos electrónicos que llegan al jardín, porque se los resumen, mandan invitaciones a proyectos, pero nadie tiene acceso al correo electrónico del jardín, solamente la directora y tiene una educadora que ve el correo. Ni yo sé el correo electrónico del jardín...

97.- Entonces puede ser la falta de información...

98.- Más que nada la falta de información, oportuna, porque a veces se ven... se saben las cosas cuando ya faltan dos días para que se cumplan

99.- Y ¿quién tendría que cumplir ese rol de dar la información?

100.- Yo creo que más que nada la directora, o tener un personal pero... solamente dedicado a hacer esto, que esté pendiente de la información, esté pendiente de, de las circulares que llegan al jardín, comunicaciones, publicarlas con tiempo

101.- ¿Tía? Y por ejemplo esas necesidades que usted me ha manifestado que usted ha visto de sus compañeras de trabajo ¿se manifiestan de otra forma que no sea por ejemplo, por algún comentario de pasillo o entre amistades, sino que en alguna situación más formal?

102.- Yo creo que sí, que se manifiestan en las reuniones de aula, pero no así en las reuniones de CAUE, de repente no. De repente llega una información que falta... al otro día se vence, entonces no hay tiempo para planear nada, lo he visto varias veces. O simplemente no se da la información nomás' po'

103.- Pero por ejemplo las necesidades que tienen sus compañeras, por ejemplo que usted también la tiene, que es el comedor ¿cierto? Eso ¿se manifiesta acá?

104.- Claro que se manifiesta, porque para tener tal lugar para comer, porque yo creo, considero que cuando tú te sientas a gusto para tomarte una taza de té tranquila y tener un lugar cómodo donde nadie te interrumpa, donde nadie eh... Eh, se ocupe para otra instancia ese lugar, entonces uno siente que es propio, que es verdadero, entonces es bien cuidado, tenís' un lugar donde lavar tu taza. Ahora no hay un lugar donde lavar tu taza, no puedes entrar a la cocina a lavar tu taza, nada, entonces hay que lavarlo ¿dónde? En los baños, entonces yo creo q es más que nada por eso.

105.- Y por ejemplo eso se ha manifestado, no sé, en algunas otras instancias ¿como en la CAUE?

106.- Se manifiesta en las reuniones de aula y más que nada yo lo he escuchado en las reuniones de CAUE

107.- Y ¿cuál es, en el fondo, la respuesta que se da?

108.- Eh... se omite o simplemente nadie no hay respuesta desde la institución, pero yo creo que la institución no todo lo da, también yo creo que uno tiene que buscar estrategias. Yo una vez lo planteé, a lo mejor posiblemente con la ayuda de ese caballero a lo mejor voy a presentar un proyecto, no estoy segura, pero voy a ver si se podrá presentando un proyecto a ver qué es lo que pasa, voy a hacer el experimento de presentar un proyecto, para tener una idea de qué es lo que se siente cuando uno presenta algo y no es considerado.

109.- ¿Usted cree que no va a ser considerado?

110.- Sí creo que sí

111.- ¿Qué sí o que no?

112.- Yo creo que no

113.- ¿Por qué piensa eso?

114.- No sé, pero tendría que experimentarlo, me gustaría experimentar qué se siente

115.- Y por ejemplo tía, acá ¿por qué los baños de las educadoras y de las técnicas son separados?

116.- Los baños de las educadoras y de las técnicas también es otra cosa, porque nosotros no... ¡ah! Mire pasó a un tema bien, bien raro que la institución no ha considerado. Nosotros como personal auxiliar y personal técnico no tenemos baño, ese baño que existe allá es de las manipuladoras. Existe un reglamento que dice que las manipuladoras tienen que tener su baño aparte, pero ese baño las manipuladoras decidieron eh... compartirlo con nosotras, porque nosotras no tenemos baño, hay un baño en el servicio de ,de sala-cuna y ese lo ocupan las tías manipuladoras, y cuando hay un baño ocupado y tenemos varias que queremos ocuparlo, en algunas instancias, ellos nos prestan gustosos, pero sí nosotros no ocupamos el baño de la oficina, a pesar de que nos han dicho varias veces que lo podemos ocupar, pero nosotros no vamos a la oficina, no lo usamos, porque solamente es de la dirección ese baño y por años ha existido esa instancia; el servicio auxiliar, de aseo y las técnicas no tienen baño.

117.- Y eso ¿es en todos los jardines que por ejemplo usted ha trabajado?

118.- No, no porque donde yo trabajé en Huechuraba había un baño, igual que éste, que lo usaba el servicio auxiliar... con la, el servicio auxiliar y de aseo hombre, con las manipuladoras y el tío, había un chico ahí, él lo amoldó para él, lo hizo para él, y nosotras teníamos un baño eh... un baño para todas, un solo baño había...

119.- Y ¿Quiénes son todas por ejemplo?

120.- Las técnicas, los auxiliares de aseo mujeres y las educadoras, y usábamos ese único baño, porque en la dirección no había baño

121.- Y eso ¿sólo en un jardín? O ¿en todos los otros menos en éste?

122.- y en el otro jardín, en el otro jardín habían dos baños, un baño quedaba entre sala-cuna y servicio de alimentación, que me acuerdo, y el otro que estaba al fondo, pa' los otros pabellones de al fondo, para allá habían. Y en La Reina había... había un baño que estaba en el servicio de alimentación que era mío como manipuladora y yo lo compartía con las tías de sala-cuna, en el otro pabellón había otro que lo compartían los tíos varones que venían a hacer el aseo y en la oficina había.

123.- Y el de la oficina ¿quién lo ocupaba?

124.- Lo ocupábamos todas, el que quería lo ocupaba

125.- Y ¿qué opina usted de que acá los baños sean separados?

126.- A mí nunca me ha dado la idea de ocupar ese baño en la oficina, además que en la oficina hay muchos apoderados, de repente está lleno de apoderados eh... las educadoras están haciendo reunión, entonces no, no es cómodo ir al baño, suponte, yo... para mí, de forma personal, no es cómodo para mí ir a un baño donde se está haciendo una reunión, entrar al baño... no, no, no me sentiría cómoda. Es que ahí está todo junto, de repente andan apoderados y están esperando entrevistarse, entonces...

127.- Pero, por ejemplo, igual se podrían compartir y ocupar sólo el baño de acá cuando vean que está ocupado el otro...

128.- Sí, también pero nadie va para allá, el personal si... si usted está todo el día acá, va a ver que el personal técnico nunca va para allá, nunca, siempre ocupamos el de acá, estamos acostumbradas a ir ahí o usamos el de las chiquillas cuando, el de la sala-cuna, cuando ha estado ocupado, yo les digo aquí chiquillas présteme el baño y no, ningún problema...

129.- ¿Tía? Y para finalizar eh... ¿usted tiene algo más que aportar por ejemplo a la entrevista, que no haya sido conversado, de todos los temas que hemos tratado? Que se acuerde, que diga “uh sí, es importante...”

130.- ¿Para la convivencia?

131.- Y las decisiones que se toman...

132.- Mm... de repente se toman decisiones medias, eh... yo encuentro decisiones medias raras eh... sobre todo en la salud, bueno de repente, bueno, si le va a dar el gusto a todas, no le va a dar el gusto a nadie, pero de repente surgen ideas tan raras, como de ir a tomar desayuno, ya, tomar desayuno a las diez, esperar hasta la una para que empiece una película, y justamente esa película sea de monitos, y para mí es como loco, yo con 59 años, ver película de monitos, ver película de niños, hasta la una, hasta las doce, entonces de repente las ideas surgen así medias raras, para salir, no, no va conmigo.

133. Pero eso se decide entre todas o es alguien que también, como dice usted, lo impone no más, y las demás tienen que aceptarlo.

134. No, se decide entre todas no más, pero no son bien planeadas, por las personas competentes no son bien ejecutadas.

135. Quiénes son esas personas.

136. Eh, el personal técnico, las educadoras, las cosas de repente no son planeadas, son planeadas en el aire, porque yo considero que el personal va a tomar desayuno a las diez, si yo considero que el personal lo va a ir a pasar bien, yo tengo que tener lista la cartelera de películas que dan en el día hasta las doce, y del interés de todas, porque yo no voy a llevar al personal adulto a ver princesita, entonces algo en consenso, quién quiere ver esta película, y si veo que no va a ser del gusto de todas, pensar en otra cosa.

136. Tía, eh, qué razones dan cuando se dice no a alguna idea, o no a algún proyecto de necesidad que se tenga.

137. Algún proyecto de necesidad.

138. Porque usted un rato atrás me comentaba, que usted pensaba que le iban a decir que no, cierto, yo me imagino porque debe ser porque la mayoría de las veces es un no a las ideas que se tienen.

139. Pero no es un no rotundo, es una omisión.

139. Cómo es eso.

140. Se recibe la idea, pero no se da una respuesta, y queda ahí en el aire, se espera la respuesta y no llega nunca, no llegan nunca, no llega nunca, se vuelve a insistir, y no llega nunca, no llega nunca, se vuelve a insistir, y no llega nunca, no llega nunca.

140. Cuál es la respuesta verbal que dan.

141. Se está pensando, se está pensando. Porque el personal se ha manifestado muchas veces, te vuelvo a repetir, la idea del comedor, ya llevamos harto tiempo, hemos logrado cosas, porque antes habían colchonetas, habían sillas, montón de material, hasta que se sacaron todas esas cosas, pero ahora se está dando de que se necesita un comedor en donde tú puedas colocar tu tetera, en donde tú puedas lavar tus cosas, lavar tu taza, lavar tu plato, y no hay en el comedor.

142. Y eso beneficiaría al personal.

143. Por supuesto que sí, lo beneficia mucho porque si se hace una reunión CAUE, ya tienes todo el mobiliario para dar una once al personal, de prepararle una cosa rica, tienes una cocina, también, donde puedas preparar algo para servirte.

143. Y eso cómo beneficiaría al personal.

144. Beneficia, porque se siente más agradable, más acogedor, se sentiría como en casa, y da, la convivencia se hace más como de familia.

145. Y eso mejoraría también el trabajo diario de las personas.

146. Claro que si porque en esa sala beneficia, pero la institución no nos da gas para nosotras, entonces yo busco una estrategia, Yo Bernarda asumo eso. No había gas, de repente en el invierno lloviendo, con seis grados de temperatura, estai comiendo como en un jeroglífico, entonces que paso, empecé a indagar que balón de gas estaba liviano, un día, quién tiene el

balón de gas liviano, el mío está como entre los Vilos y Tongoy, o sea que da, ya, yo te traigo uno nuevo y le decimos a la tía Agueda que se termine, y quedaba un conchito, y ese conchito lo usábamos en el comedor, y así, hasta ese extremo tuvimos que llegar, entonces, no se da un gas nuevo, para que el personal almuerce , entonces tuvimos que esperar un gas liviano para ir a calentarnos. (51:00)

147. Pero y porque no está el gas, porque ustedes pueden comprar el gas, yo supongo, cada establecimiento JUNJI, estoy imaginándome, si tienen una estufa, es porque se considera que tiene que tener un gas, por lo tanto...

148. La institución no da gas para el personal, pero si le da un gas a la tía Directora para que tenga un gas en su oficina.

149. ¿Y ella no lo comparte?

150. Ella no lo comparte, no, es para su oficina.

151. Tía, cree usted que si aumenta el bienestar del personal, aumenta la calidad del trabajo, que puedan realizar ellas, y de cómo lo hagan, su motivación quizás.

152. Claro que si po, cuando tú te sientes agradada en tu lugar de trabajo, donde tienes lo mínimo e indispensable, comer su comida bien, calentita, de repente la comida tampoco viene caliente, viene helada, donde tú puedas preparar algo extra, no te gusto la comida y quieres prepararte un bistec, que no te gusta el acompañamiento del arroz y quieres preparar un bistec, no tienes la comodidad como para prepararte ni un té, calentar una tetera para tomarte algo caliente, no tenía que salir para afuera un agua caliente, porque no hay tetera eléctrica, quieres lavarte las manos, quieres lavar algo que se te cayó al suelo, tenía que salir a fuera para lavar una cuchara, entonces en la medida en que tú te sientas cómoda, acogedora, en los momentos que tú puedas compartir una taza de café con una compañera, en un lugar calentito, en un lugar cómodo en el invierno o en el verano, obviamente que si, las chiquillas se sienten cómodas, agradables con fuerza, con optimismo para hacer su trabajo, porque comer entumía un plato de comida, después ir a hacer su labor, no tiene ninguna gracia.

153. Y eso podría mejorar el desarrollo de los aprendizajes de los niños y las niñas, o eso no tiene nada que ver.

154. No, no tiene nada que ver en los aprendizajes, a no ser que influya mucho en el estado de ánimo de la persona.

155. A ver, cómo es eso.

156. Porque si tú te sientes escuchada, tú te sientes que no estai agradable, claro que si vai a estar con desgana en la sala, te vai a sentir desganada, si no tuviste la oportunidad de tomarte un café caliente, de tomarte un café caliente, agradable.

157. Pero usted cree, usted ha visto por ejemplo que a lo mejor ese desgate si ha afectado la disposición a lo mejor que tiene el personal a hacer cosas, en que se cansa más, en que a lo mejor tiene menos paciencia, o en verdad sería igual usted cree.

158. No, sería igual, no, no, no, no se nota eso, no, no lo he visto, yo no lo he visto. No lo he visto, en verdad, por mi trabajo, no ve que no veo a las chiquillas en todo el día, a lo mejor otras chiquillas lo han visto, o de otra perspectiva, pero yo no lo he visto, pero si , si, yo siento que entre mí, mi trabajo de repente en un lugar calentito, agradable, influye en mi trabajo pues.

159. ¿Y las demás piensan algo parecido?

160. Yo creo que sí, no sabría decirte, claro, porque si yo estoy con la mano entumía escribiendo, claro que te sientes mal po, y otras personas se están calentando y tú no te puedes calentar, además, yo hablo por mí, yo no puedo ir a sentarme al lado de la Educadora, porque es ir a perder el tiempo ir a sentarte ahí a hacer tus trabajos, que llaman a la puerta, que contesta el teléfono, que vai a dar recado, que abre y cierra la puerta, y al final pierdes tiempo en hacer el trabajo de otras personas que tienen que abrir la puerta durante el día.

161. Tía esta es la última pregunta.

162. Ya.

163. Usted conoce el sistema de evaluación que hay en la JUNJI que se hace cada dos años para ver cómo van los logros...

164. El CISEP, el CISEP, si.

165. ¿Usted ha participado en alguno de ellos?

166. Si, participe en todo lo que corresponde a evaluación de prevención de riesgo y de alimentación.

167. Tía, por ejemplo todo lo que nosotras hemos conversado acá, ¿en alguna parte lo considera?

168. No, a ver, se llama satisfacción personal, algo así creo que se llama, consideran ciertos rasgos no más, ciertas cosas, más que nada va apuntado al aprendizaje.

169. O sea, que en el fondo, hay ciertas oraciones que usted tiene que responder si se cumplen o no, y en qué grado.

170. Claro, casi todo lo que, todo, todo, todo lo que enfoca el CEISEP es, va más que nada a los aprendizajes, apunta a los aprendizajes, lo que se aprendió, más que nada todo lo que es, mejoría de los niños, del bienestar de los niños, esto eso, esa es mi visión, todo lo que uno hace, porque evalúa el aprendizaje de los niños, evalúa la participación del personal y la participación de la familia, y en algunas yo evalúe la participación de la comunidad, pero eso, eso en los tres estamentos.

171. Si usted tuviese la oportunidad de mejorar ese instrumento en relación a todo lo que hemos conversado nosotras, eh, que regalo le haría a ese instrumento.

172. Yo más que nada siento, que cuando se creó este instrumento se hicieron capacitaciones solamente para el personal educador y para el personal Director, yo creo que algunas de mis compañeras técnicas no tuvieron la oportunidad de, fueron capacitadas, eh, en ciertos papeles, en la institución misma, porque yo no fui a ninguna capacitación del CISEP, yo lo que aprendí, lo aprendí yo, autónoma, yo sola, por lo que iba leyendo, y, porque la tía Educadora me

apuntaba o me decía tía esto apunta a esto, o yo puedo hacer este instrumento de evaluación con esta lista de cotejo, hacia eso apunta o me estoy desviando, y la tía me decía si estai en lo correcto, o a veces me desviaba de los objetivos, con esa parte empiezan todas las evaluaciones, no se has tenido a eso acceso tú, de qué manera el personal asegura... y empieza toda lo demás para abajo, de qué manera la educación asegura... y empieza todo pa abajo, pero en todas las preguntas apunta a eso.

173. Tía, existen otras instancias, en dónde se pueda evaluar, la satisfacción por ejemplo del personal con, en varios ámbitos, además de ese instrumento que acabamos de mencionar.

174. No, de repente hacen instrumentos de evaluación aquí en el jardín para ver la satisfacción del personal, el comité, pero más que nada en lo que se podría hacer, que actividades podrían ser, que cosas quieren hacer, o que actividades, se propuso una vez, en este sentido, que nosotros en las reuniones CAUE no fueran tan administrativas, que las reuniones CAUE fueran más lúdicas para el personal, que no se trataran temas tan serios, siempre apuntando a instrumentos, que no fuera tan cuadra la cuestión. Entonces yo una vez, con Maggi parece fue, si con Maggi, no recuerdo bien ese instante, propusimos que como se hacían dos reuniones mensuales, una fuera administrativa y la otra fuera para el personal, en qué sentido, que se podría traer gente que hiciera relajación, que hiciera yoga, que hiciera gimnasia, que hiciera tratamiento capilar, que te hicieran las uñas, entonces que uno se sintiera, que se hicieran cosas fuera de las que uno está acostumbrado hacer, pero no se pudo.

175. ¿Por qué no?

176. porque ahora no sabemos ni que, ni como, ni como, ni cuando, las reuniones están cuadradas igual.

177. O sea que existen las instancias para poder manifestarse, pero en verdad, cómo usted me decía, se queda en el aire, y no se toman decisiones.

178. No se toman decisiones, entonces ahora dos reuniones y se hacen replicas de capacitaciones, cuando podría ser una y una, una y una, una y una.

179. Es importante usted cree la relación entre las decisiones que se toman y la convivencia del personal.

180. También, también puede ser, lo que te decía delante, en una reunión CAUE, yo he visto en otros jardines, que el personal se sienta y se relaja, le hacen masaje al pelo, las chiquillas le hacen manicure a la otra, se toman un café, conversan un tema interesante, un tema, y conversan, o lo único que quieren las chiquillas es descansar, nada más que descansar, tomarse una tarde para ella, que nadie la moleste, y que nadie diga, oye teni que ir pa allá, que tení que hacer comida, que tení que enseñar a los chiquillos a estudiar, nada, una que se sienta tranquila a tomarse un café, y estar sentada, parada viendo tele, conversando con su compañera o cualquier cosa, pero no se hace, en el otro jardín, incluso hacen yoga. Hay una mamá que sabe yoga, y le hace yoga una hora a las chiquillas, la otra mamá le hace relajación, yo no sé cómo se llama una técnica hindú, y las chiquillas se visten con un pantalón blanco ancho, con una polera ancha, usan unas poleras xl, cortas y con calcetines, en unas colchonetas, le hacen relajación, le hacen masajes en las piernas, y se relajan, y las chiquillas quedan como nuevas para el otro día, y eso lo hacen entre las dos y media, tres y media, cuatro y media, y a las cinco están listas, toman once y se van. En dos horas.

181. ¿Eso no se hace siempre?

182. No se hace siempre, pero cuando,... toman tres reuniones CAUE y una relajación. Tres reuniones CAUE y una relajación, o lo hacen tres veces al año, cuatro veces al año. Las chiquillas se sienten súper cómodas. O la otra vez estaban las chiquillas dicen que querían tejer a palillo.

183. Aquí, en este jardín.

184. No, en otro jardín. Querían aprender a tejer a palillo varias chiquillas, y la tía dijo, ya traigan palillos y aprendan, y las chiquillas empezaron a aprender a tejer en palillo, y después

se iban para la casa, vino una mamá y les enseñó unos puntos bien bonitos, y que hicieron las chiquillas, hicieron pantuflas para que los niños durmieran, entonces que hicieron las chiquillas que aprendieron a tejer, con la ayuda de las mamás hicieron no sé cuantos pares de pantuflas, para que los niños en vez de acostarse a pies pelados, o sea, solo con calcetín, hicieron unas pantuflas de colores por pares, rojas, amarillas, verdes, y compraron lanas entre todos y las mamás le ayudaron a tejer y trajeron todos pantuflas, entonces los niños se levantan con pantuflas al baño, en vez de andar con sus patitas solo con calcetín, y se acuestan.

185. Tía tiene algo más que decir.

186. No, nada más. (Ríe)

187. Muchas gracias tía.

188. No, de nada.

Entrevista 6: Apoderada

Entrevistado/a: Apoderada

Lugar: Sala multitaler y comedor

Fecha: 31 de mayo del 2012

Entrevistador: María Jesús Vásquez Espinoza

Duración: 41:02 (minutos)

1. E. Mamá, usted cuántos hijos o hijas tiene acá en el Jardín infantil.

2. AP1. Tengo dos niños, de, uno que va a cumplir cuatro años, y uno que va a cumplir un año y medio.

3. E. Bueno y para comenzar también con la entrevista, me gustaría que usted me contara cuantos años ha sido apoderada de ellos en este jardín y en que niveles están sus niños y una breve descripción de su experiencia en los dos niveles.

4. AP1. Yo vengo siendo apoderada del año pasado cuando ingreso el Nicolás, al nivel medio mayor, y mi otro hijo que entro en septiembre de la sala cuna. Y la verdad es que a mi me costo al principio como bastante incorporarme al jardín, no tenía como mucho, tenía miedo más que nada, miedo a como lo fueran a tratar, miedo a si lo iban a cuidar bien, y muchas cosas que a uno le dicen las personas, de que, no muy buenas referencias a veces, y como que uno se deja llevar. Pero a mí me gusta hacerme como mi propia opinión, y lo inscribí en el jardín a los, a los, al Nicolás que entró primero, y empecé a tratar de participar en todo lo que podía, eh, a ver como las actividades, a ver como se hacían, y me he llevado una muy buena, una buena experiencia, una, algo muy lindo que, que encontrado mucho apoyo, me he dado cuenta que hacen mucha, mucha actividades, y que están súper pendientes de los niños, y ha sido súper lindo.

5. E. Cuál cree que ha sido la diferencia entre la sala cuna con el nivel medio mayor.

6. AP1. Eh, bueno , bastante, porque en la sala cuna son más chiquititos, ahí empiezan a dejar los pañales, eh, el más chiquitito está aprendiendo a comer solo, a tomar su vaso solo, que yo encuentro que ya, es harto logro porque tiene un año y medio y toma solo con la taza, y, claro a veces ellos no participan tanto en actividades porque son más chiquititos, pero después ya un poco más grandes pueden participar más en las actividades. Y a mi hijo Nicolás que está en el nivel mayor, ya encuentro que se comunica mejor, eh, es más participativo, ha aprendido a compartir bastante, a hablar mejor, ui, un sinfín de cosas.

7. E. Usted mamá cuántos años tiene.

8. AP1. Veinte tres años.

9. E. Al principio usted me hablaba que tenía miedo, sigue con ese miedo.

10. AP1. No la verdad es que después con el paso del tiempo se va quitando el miedo, pero uno siempre tiene como una duda o algo, está como pendiente más que nada, pero miedo no, no, se me quito.

11. E. Y porqué se le quito.

12. AP1. Por la confianza que entrega el mismo personal que trabaja aquí, porque uno como que pasa pendiente, pasa aquí en el jardín, entonces uno se va dando cuenta de que , la gente es confiable, la que trabaja aquí. Qué es muy buena, que es con mucha vocación el personal, al menos las tías que me han tocado a mí han sido buenas tías.

13. E. ¿Y cómo se da cuenta usted de eso? Un ejemplo.

14. AP1. Eh, a ver, es que uno siente que los cuidan, que el Nicolás siempre, siempre por ejemplo arreglito, peinadito, y porque el Nicolás me cuenta muchas cosas, me cuenta todo lo que hacen el jardín, entonces uno ahí va generando como cosas, a parte que él se siente como bien en el jardín, él, él, me dice que él, bueno me cuenta cosas, y yo siento que él se ha sentido, entonces por ejemplo si yo sintiera que tuviera miedo, que no quisiera venir, que él está asustado, a lo mejor viviría preocupada, y siento que no es así. Claro al principio si porque está

recién entrando al jardín, pero ya después se le fue pasando, y viene feliz al jardín, entonces, se me quita esa preocupación.

15.E. ¿Y con la guagüita, como usted sabe si está bien o no?

16. AP1. Porque lo veo porque al principio el Alexander le gustaba venir hartito al jardín, venía feliz, venía contento, venía, abrazaba a las tías, le daba besos, le tiraba los brazos, y uno como se da cuenta de que, que está como bien acogido. Hubo un tiempo ahora último que le dio como un rechazo, pienso yo que porque estuvo mucho tiempo en la casa, como que se puso un poquito más mamón, y todo, porque estuvo un poco resfriadito, pero en general, si como que le gusta estar con las tías, siempre participa hartito.

17. E. Por ejemplo, usted como apoderada, cree que la convivencia es importante para el logro de los aprendizajes de los niños y de las niñas.

18. AP1. Si, es muy. Ahí se me fue la pregunta.

19. E. Si la convivencia entre por ejemplo, entre los niños, entre los niños y las tías, de la familia con las tías, de la familia con los niños, es importante para el logro de los aprendizajes de sus niños.

20. AP1. Yo creo que es muy, muy importante. Por ejemplo ahora en el nivel medio mayor en el que estoy con el Nicolás, siento que la tía Mónica es muy preocupada porque ella cita a los apoderados para hablar cosas puntuales que le están pasando a los niños, entonces una nota, una, bastante preocupación, uno nota que están preocupados, que están interesados en lo que le está pasando a cada niño puntual.

21.E. Y eso genera una buena convivencia podríamos decirlo.

22. AP1. Si po, genera una buena, una muy buena entre nosotras con las tías y a través de los niños también.

23. E. Y porque se genera esa buena convivencia.

24. AP1. Eh.

25. E. O cómo se generaría una mala convivencia en el fondo.

26. AP1. Me imagino como no comunicando las cosas, como escondiéndola, eh, no conversándola en sí, por ejemplo, que yo me enterara de que paso algo y que el Nicolás me dijera mamá paso esto, y después que las tías no me contarán, o que yo les preguntara y trataran de evadirlo, y no es así porque siempre cuando llega a pasar algo, las tías lo enfrentan y lo conversan, y se expone bien lo que paso, entonces yo encuentro que sí.

27. E. Algunas decisiones que puedan tomar las tías acá en el jardín, eh, también afecta la convivencia entre la familia, entre los niños, las tías.

28. AP1. Como malas decisiones no he visto, como cosas que puedan afectar la comunicación, no, no encuentro.

29. E. Y que lo hagan de una buena forma.

30. AP1. Bueno yo creo que en las reuniones, las situaciones personales con, porque abraza a las tías, eso hace una buena comunicación yo creo.

31. E. Qué le gustaría mejorar para mejorar los aprendizajes de los niños. Qué esperaría usted.

32. AP1. A ver, en cuanto a aprendizaje yo creo que está súper bien, lo que si me gustaría tratar, lo que le pasó al Nicolás hace poco con que le mordieron la cara, como que se expusiera más es el tema de la violencia. Porque pienso que hay mucho, mucho, niños que a lo mejor vienen de casa, de hogares, que hay situaciones violentas, entonces, yo creo que eso lo transmiten en el jardín entre sus compañeros, por eso me gustaría que se hablaran más esos temas con los apoderados, aunque cuesta un poco porque hay apoderados que no se dan el tiempo de conversarlo con las mismas tías, o participar en cosas así. Entonces me gustaría que hubiera más participación de los apoderados y que se hablaran más esos temas.

33. E. Me dice que eso le gustaría que mejorara, usted cree que existen las instancias para poder decirlas, por ejemplo en una reunión, usted cree que se consideran ese tipo de peticiones, ese tipo de sugerencias.

34. AP1. Partiendo por las reuniones.

35. E. ¿Pero se consideran?

36. AP1. Bueno, en la última reunión la tía Mónica, expuso como el tema, si acaso queríamos hablar sobre el maltrato, y eso en la próxima reunión y la gente estuvo de acuerdo. Pero si encuentro que debieran haber reuniones más seguidas, porque son cada dos meses, entonces, es mucho tiempo, es mucho tiempo el lapso de... y de repente uno tiene una cosa en la mente y pasa mucho tiempo de una reunión a otra, es muy poco el tiempo, y es muy poco tiempo en que se juntan los apoderados para conversar esos temas, entonces, que hubieran más reuniones, por último una vez al mes.

37. E. Porque usted siente que hacen falta reuniones.

38. AP1. Para que los niños, para que las mismas apoderados se den cuenta de los, de las cosas que se están haciendo en el Jardín, porque yo veo mucho desinterés en las mamás y de los apoderados; como que dejan a los niños en el jardín y no se preocupan. Por lo mismo los temas de la violencia, de todo eso, que se deberían hablar, que deberían estar más pendiente los papás.

39. E. Y porqué es importante que estén pendientes.

40. AP1. Porque después las conductas de los niños hacia los otros compañeros, puede generar, que se yo, violencia, mal comportamiento, y los niños aprenden muchas cosas a través de sus pares, hay niños que son súper influenciados, igual al Nico yo lo encuentro que a veces es muy influenciado, y copia muchas cosas, y dicen de repente muchos garabatos muy pesados, o cosas muy fuertes y cosas que no he escuchado en casa, y son de sus mismos compañeros, entonces, de repente no hay mucho cuidado en la familia.

41. E. Usted me dice que en las reuniones de apoderados y en las citaciones con las entrevistas personales es la forma que ustedes tienen de comunicarse con las tías, y de manifestar por ejemplo que cosa.

42. AP1. Preocupaciones, dudas, eh, si hay que hacer algún evento importante si hay que hacer algo, etcétera, y si uno tiene alguna duda y todo, la tía siempre tiene como disponibilidad de conversar un ratito con uno.

43. E. ¿En el día a día?

44. AP1. En el día a día, si.

45. E. Y eso es importante para usted.

46. AP1. Si es importante porque, porque de repente a uno se le olvidan las cosas, entonces uno tiene que, como hablarlas en el momento, y la tía siempre se da el tiempo, con las tías que he estado, siempre se dan como el tiempo de hablar con uno.

47. E. Existe otra instancia en donde ustedes participen acá en el Jardín infantil.

48. AP1. Sí, siempre hacemos actividades extra programáticas, desde esa, o sea como actividades que hacen los niños.

49. E. Cómo cuáles.

50. AP1. No sé, fechas importantes, por ejemplo la semana de la JUNJI que se hacen hartas actividades durante una semana, y uno puedo participar, que se yo, para las fiestas patrias, o para navidad, siempre están haciendo como hartas actividades, siempre nos hacen participar también harto, o colaborar, con, no sé, por ejemplo en mi caso como uno trata de, de colaborar y ayudar porque se ve que el niño está bien cuidado, se ve que está aprendiendo harto, entonces, como que uno trata de que sea lo mejor.

51. E. Y en cuanto a la convivencia, por ejemplo, ustedes participan en algún tipo de evaluación que se haga acá en el establecimiento.

52. AP1. No, evaluación, no.

53. E. O que le manden alguna encuesta a la casa.

54. AP1. Creo que el año pasado mandaron encuesta de, dos o tres veces en el año se hicieron.

55. E. Y que evaluaban esas encuestas.

56. AP1. De lo que uno opina del Jardín, acaso si sabe (interrupción)

57. E. Estábamos hablando de la participación, y de las encuestas, qué preguntaban en esas encuestas.

58. AP1. Bueno, siempre relativo al área de, de las actividades, acaso nos parecen bien, acaso nos parece bien lo que los niños están aprendiendo, lo que han, el nivel de, desarrollando.

59. E. Y qué le pareció cuando recibió esa encuesta.

60. AP1. Me pareció bien que, que uno siente que están como preocupando, que están como preocupados y están como pendientes de las cosas que pueden mejorar, entonces se nota que tratan como de mejorar, de seguir adelante haciendo cosas mejores.

61. E. Y eso por ejemplo, para usted es importante.

62. AP1. Claro que es importante porque si crece el Jardín, si se mejoran las tías, si se mejoran la educación, es importante porque es mi hijo el que está siendo beneficiado.

63. E. Qué pasaría por ejemplo si no existieran esas encuestas, si la tía no se comunicará el día a día con ustedes, si no hubiese entrevistas.

64. AP1. Lo más probable es que me quejaría (ríe). Bueno y no sé, yo creo que trataría como de tratar de, de hacer algo, o daría mi punto de vista de que, de que faltan esas cosas, y eso, yo creo uno trataría de, de que se fueran mejorando, de que se tratará de, hacer algo para que se hiciera algo.

65. **E. Le gustaría agregar, a todo lo que hemos hablado, algo que usted considere importante decir, y que no se haya mencionado.** (interrupción). Ya, llego. Me podría contar de qué se trata esa invitación, porque por lo que leo dice invitación para una apoderada especial.

66. AP1. Bueno, me acaba de invitar la tía Directora, eh, una invitación para ir al planetario, y me escogió a mí. Creo que fue porque he sido participativa en el Jardín y como que trataron de agradecer, me imagino.

67. **E. Y ha sido participativa por iniciativa propia, o porque la invitan y participa. Cómo se ha dado esa participación.**

68. AP1. Eh, bueno al principio me invitaban, cuando recién llegue y después fui también preguntando cuando habían actividades, ofreciendo mi ayuda, y así, siempre estoy como pendiente de las actividades, de las cosas que se van a hacer en el jardín, y me gusta participar, porque también quiero que, no sé, cuando los niños estén más grandes, como que ellos sepan que su mamá estaba allí; que la mamá los acompañaba, tengan bonitos recuerdos, no que ellos vengán al jardín y que uno se olvida de ellos, ah fueron al jardín, no, no quiero que sea así. Quiero que sepan que hemos estado presentes siempre.

69. **E. Y cuando usted se ofrece para participar, cuál es la respuesta que le dan.**

70. AP1. Siempre me dicen que sí (ríe). Que sí. A ya, y puede hacer esto, y esto otro, y siento que se sienten conformes.

71. **E. Por ejemplo.**

72. AP1. Por ejemplo ahora el Lunes tenemos un, un baile, que es sobre no al tabaco, y ahí tengo que hacer de muñequita, y bailar, y hacer de la actividad.

73. **E. Pero usted se ofreció.**

74. AP1. La tía me preguntó acaso si quería participar, y yo le dije que sí, que estaba disponible para participar.

75. E. Qué hubiese pasado si usted se propone...

76. AP1. Eh, ah, hubo una vez que, cuando fue, el año pasado, que la Directora estaba preguntando que, qué se podía hacer, que no había como, un, había que hacer una actividad extra programática y no había muchas ideas, no sé qué más. Y ahí se me ocurrió, que conocía un amigo que tocaba el bombo y eso, y ahí le pregunté a la Directora, y me dijo que sí, que estaba de acuerdo, y él vino a cantar, y cantó canciones infantiles con el tambor, y los niños.

77. E. Usted cree que es importante la participación de la familia como usted me lo ha contado.

78. AP1. Yo creo que sí, que es súper importante porque son como los, pienso yo como la instancias, como, las cosas que más quedan marcados, que, como uno más recuerda, cómo, bueno en mi caso, yo me acuerdo que mi mamá siempre participaba como con mi hermana, que era como más grande, siempre participaba, entonces, yo creo que esos recuerdos siempre como que quedan bien marcados, y siempre es bueno porque así los niños como que se acuerdan de una instancia como feliz y participativa de la mamá.

79. E. Lo que yo he entendido también, de lo que usted me ha dicho, es que la comunicación es importante para tener una buena convivencia. Entonces le voy a hacer dos preguntas. Eh. Quién piensa que tiene más comunicación. Con que tías, con las Técnicos, con las Educadoras o con la Directora.

80. AP1. En este año, en este momento, ha sido con la persona que tengo más comunicación es con la Técnico, que es como la que pasa más en la sala, entonces como que está más en el día a día y conversa, y anécdotas y cosas que le pasan a los niños, y así tengo más comunicación con ella. Pero ya cuando hay temas como más delicados, como más, un poquito más graves que uno los trata mejor con la Educadora.

81. E. Y con la Directora.

82. AP1. Es como cuando cosas más puntuales e importantes, creo yo, como, es como una escala.

83. E. Y es suficiente para usted la comunicación que tiene con la Técnico, con la Educadora o con la Directora, o siente que a lo mejor debería tener más.

84. AP1. La verdad es que yo, siento que en mi caso, tengo una muy buena comunicación, con todas las tías que trabajan aquí en general, porque como me ven siempre, en el día a día, me ven participando, entonces, siempre hay como una buena comunicación. Si, pienso que está bien, que, incluso pienso que es más de lo que yo me esperaba.

85. E. Y qué es una buena comunicación.

86. AP1. Eh, pueden ser las cosas que pasan, que se comenten día a día, que, no sé, que se hablen de, no sé, que le informen a uno de lo que se está haciendo.

87. E. Por ejemplo con la Directora, porque usted dice que tiene una buena comunicación.

88. AP1. Porque no sé, porque si uno, cuando quiere conversar con ella siempre está disponible, ahora mismo la invitación, ella como que se da cuenta que uno está como siempre pendiente, y si uno quiere hablar urgente, uno va con ella, ella, es como accesible, en el fondo, dijéramos como, ah la Directora hay que sacar hora para hablar con ella, no, cuando quiero conversar con ella está siempre disponible.

89. E. Y con la Educadora.

90. AP1. Con la Educadora también, con la tía, si porque cuando yo he querido hablar con ella o si tengo alguna duda o algo, siempre está disponible.

91. E. Y con la Técnico.

92. AP1. Eh. Con la tía Stefani ahora, con el Nicolás sobre todo, eh, si, yo tengo una muy buena comunicación. Lo que es el Alexander, en la sala del Alexander también, ah, y con la Educadora del Alexander, con la tía Samara, más todavía. Porque lo que pasa es que yo el año pasado participaba del centro de padres como delegada de sala, entonces, como que una estaba como más pendiente y más conversación, entonces una la va conociendo más.

93. E. Qué es para usted también una buena convivencia.

94. AP1. Eh. Un trato amable, un trato de respeto, de ayuda, de comprensión, un buen diálogo.

95. E. Según su punto de vista, cómo se relacionan los otros apoderados con las tías, con los niños.

96. AP1. No sé en cada caso puntual como será, pero al menos lo que uno ve así a grandes rasgos, así como lo que uno presencia diariamente, como que yo siento que es bien poco lo que se relacionan, sobre todo con la gente que viene a dejar a los niños en furgón, porque los apoderados prácticamente no se ven, vienen las tías del furgón y los dejan y después se ven en las reuniones cada dos meses que es bastante poco tiempo.

97. E. Y que cree usted sobre esa forma de actuar de algunas familias.

98. AP1. No sé cada caso puntual, porque a lo mejor hay problemas, hay mamás que a lo mejor tendrán que trabajar y no hay tiempo, a si que uno no sabe tampoco realmente como están en cada familia, pero uno lo que, no sé al menos yo como mamá, me gustaría que los apoderados participaran más a lo mejor también.

99. E. Y cómo cree usted que podrían participar más.

100. AP1. Eh. Tratando de comunicarse, venir más al jardín po.

101. E. Cómo parte de ellos.

102. AP1. Claro.

103. E. Cómo ve usted las relaciones que tienen las tías entre sí mismas. Por ejemplo la tía Técnico con sus compañeras Técnicos, entre las Técnicos con las Educadoras, y así en general.

104. AP1. Yo siento que se da una buena comunicación, o sea creo yo, por lo que uno ve, uno no ve más allá de lo que, del rato que está uno, siento que bien, al menos lo que uno ve, se ve bien.

105. **E. Cómo se da cuenta que está bien.**

106. AP1. Porque se ve como un trato amable, se ve que conversan, que se ríen, y más encima que yo me imagino que es porque hay un buen trato, hay una buena relación, una buena comunicación.

107. **E. Y cómo es eso de ser amable, cómo se da cuenta que son amables.**

108. AP1. Eh. Porque sé como por ejemplo unidas, por ejemplo si alguien dice hay tengo que traer algo, ah yo te lo traigo, yo te ayudo, como que siempre se ayudan entre sí.

109. **E. Si hubiese una mala convivencia entre las tías, usted cree que influiría el aprendizaje de los niños.**

110. AP1. Sí, yo creo que sí. Porque cuando hay una, lo mismo que en la familia, una mala convivencia, o se ven malos tratos como que influye mucho en los niños.

111. **E. Ha visto alguna vez a lo mejor, alguna manifestación de lo contrario.**

112. AP1. Si yo he visto a tía como a veces un poco estresadas, en un caso puntual por ejemplo que yo siento, que la tía, la tía Paty, no sé si la ubicas, la tía Paty yo siento que está como estresada, y yo sinceramente no la encuentro como muy capacitada para estar con niños, a mi punto de vista lo que ella le dijo, no sé, el año pasado con el que estuvo con el Nicolás yo la vi así como con actitudes como muy, no sé, como muy estresada, así como, no como veo a la otras tías, que la mayoría, como que de repente igual yo creo que se estresan de repente con mucho niño, y todo, pero en el caso puntual yo pienso que ella y por lo que ella misma contó en esa reunión que tuve del Nicolás, ella dijo que, ella trabajaba de aquí y después se iba a estudiar, y llegaba a la casa como a las doce de la noche y después empezaba al otro día, entonces yo encuentro que eso es mucho trabajo, mucha responsabilidad como para más encima tener que ver a los niños, y estar a cargo de niños, yo la he visto a ella entrar como en reacciones muy, así como muy, no sé como estresada con los niños, y no encuentro que este como apta para trabajar con niños, a parte que ha recibido como hartas opiniones de apoderados que opinan lo mismo, hartos apoderados que comentan.

113. E. Me podría dar un ejemplo concreto.

114. AP1. Bueno, el año pasado yo lo hable con la tía del Nicolás, con la tía Viviana parece, que justo esa vez esa vez le tocó a la tía Paty parece quedarse con el Nicolás, y las tías no llegaban y estaba solo la tía Paty, y yo, el Nicolás era como bien mamá, mamá, miraba y la mamá, y ella le toma como el brazo como así, así le aprieta el brazo, y se le notan en esta parte cuando uno esfuerza la mano, o no es lo mismo cuando uno toma la mano así, yo la vi así como muy, como muy, ¡Siéntense!, y empezó como a gritar y todo, y estaba sola con los niños, y entonces esa reacción yo la encuentro como muy, muy, como que no debería ser.

115. E. Porqué no.

116. AP1. Porqué es como agresiva, es muy agresiva esa manera, no la encuentro que sea como de alguien para trabajar con niños.

117. E. Y que hizo después de eso.

118. AP1. Bueno yo lo converse con la tía, con la tía Educadora en ese caso, que la había visto estresada yo le dije, como me había tomado al Nicolás, y yo le pregunté a la tía Paty esa vez si acaso ella quería que yo le ayude, como a poner los manteles, como llevar a los niños al baño, me dijo no, no, no, que me tenía que ir, que me tenía que ir. Me dio la impresión como de que vallase no más, yo me encargo, déjeme sola con los niños aquí, me llevo a susto, me llevo a dar miedo a mí, que se quedaran solos con la tía.

119. E. Y usted siente que se le ha dado como solución a ese tema.

120. AP1. Bueno, esa vez la tía Viviana habló con ella y después la tía era un amor, o sea, yo la veía y la tía era como súper amorosa, y hasta el día de hoy no he vuelto a ver actitudes de ella más agresivas y todo, por ejemplo, está dos veces a la semana con el Nicolás, y el Nicolás no me ha contado cosas raras, ni nada de eso, creo yo, y me imagino y espero que haya visto un cambio en ella, al menos yo no he visto actitudes raras, lo que uno eso si como que siempre está con la desconfianza, con ella al menos, con los demás no, no he tenido ningún problema,

todas las demás tías que me han tocado han sido un amor, han sido, eh, no sé con el Nicolás, súper preocupadas, con uno mismo.

121. E. Y usted cree que esa relación que pueda tener, o sea, el ejemplo que usted me dio, cree que incide en el logro de los aprendizajes de los niños.

122. AP1. Sí, yo creo que si porque crea como, que los niños se retraen, entonces, por ejemplo, si una mamá los reta o los grita, quedan así como para dentro y se asustan ellos, imagínate con una persona extraña, es como, es peor po. Uno entiende que de repente las tías se enojen o los reten, pero está bien, tienen que retarlos, tienen que enseñarles y todo, pero hay maneras y maneras, entonces en eso iba cuando se es agresivo o algo, los niños se dan cuenta.

123. E. Pero como por ejemplo incidiría en los aprendizajes de los niños. Serían mejores aprendizajes, los mismos o no.

124. AP1. Bueno no sé, en mi opinión me imagino que si un niño ve que una tía agresiva, una tía no sé, que esté estresada o algo así, me imagino lo mismo, que los niños se retraen, como que no prestan tanta atención, eh, después se, o no le tomaran en caso después, como que ah, no agarrarán mucho a la tía.

125. E. Pero usted vio alguna como reacción, de los niños diferente, que digamos...

126. AP1. Lo que yo vi si del Nicolás, en el caso de él, que el Nicolás no quería quedarse con la tía. Y no quería. Claro al principio, al Nicolás como que siempre le cuesta entrar al Jardín, es como un mes entero que está como mamá, mamá, mamá, y se agarra de mis piernas y todo, pero ya después con el pasar de los días, como que él se adapta y se le, y llega bien al Jardín, y me cuenta cosas, está feliz se podría decir, pero ese tiempo, ya era como mitad de año y el Nicolás era como que veía a la tía y se agarraba de mí y me decía no quiero estar con la tía Paty, no quiero estar con la tía Paty. Entonces yo ya encontraba algo raro, entonces por ejemplo, estaba con la tía Doris, y él Nicolás, no estaba con la tía Doris y nunca dijo nada, como que bien, pero como que la veía y, no quiero estar con ella, no quiero estar con ella.

127. E. Algo más que quisiera agregar madre.

128. AP1. Eh. Que pienso que se debería como, no sé si como monitorear o no sé, como algo externo, que se yo de la JUNJI, que estuvieran como viendo como la, o evaluando que se yo la, las tías psicológicamente, y pienso también que en cada Jardín también debería haber una orientadora y una psicóloga.

129. E. Porqué.

130. AP1. Por lo mismo, por ejemplo en relación con los niños, por ejemplo yo puedo decir, oye, no sé, el Nicolás tiene algún problema o algo referente al Jardín y claro, uno iría a la orientadora o a la psicóloga, y lo evaluaría y lo derivaría y uno se sentiría como más, una opinión de alguna experta, entonces uno se sentiría como más tranquila.

131. E. Y usted siente como que esa misma intención que me manifiesta ahora, hay alguna oportunidad acá en el jardín donde puedan manejar esos temas, y tomarlos en cuenta para mejorarlos.

132. AP1. Yo creo que en la reunión, es la única manera, hablando en la reunión.

133. E. Y usted cree que es suficiente participar en las reuniones.

134. AP1. Eh. Yo espero que sí, porque al menos la tía, cuando hablamos, la tía Educadora hablo con ella en este caso y la tía cambio, cambio bastante. Después la veía con una sonrisa, se veía como feliz, o sea, me imagino que era así con los niños. Se dio cuenta.

135. E. Eso mismo que usted me está diciendo ahora, que quizás sería bueno un psicólogo, si usted lo manifiesta en reunión, usted cree que es suficiente.

136. AP1. Pienso yo que no, que no es suficiente, porque muchas veces quedan como hay tantas cosas que de repente uno quiere hacer y es tan poco el tiempo, que no se alcanza como a hacer todo lo que se quiere hacer, lo mismo que el centro de padres por ejemplo, a veces se tienen tantas ideas, tantas cosas, que no se pueden llevar todas todas Y que se yo, un orientador, un psicólogo, me imagino que le debe costar plata al Jardín, y no sé quién pondrá esa plata, si la pondrá la JUNJI, y además los de la JUNJI no vienen casi nunca, yo sé que de

repente a la Directora se le rompe un vidrio, y pasan dos, tres meses, y no vienen, y lo tienen que poner de plata del Jardín, entonces, debe ser difícil también.

137. E. Y en ese sentido, qué se le ocurre a usted.

138. AP1. Uy, tantas ideas, que no sé, que a veces uno piensa como faltan cosas pal Jardín que se yo, como hablar con empresas pa que apadrinen al Jardín, y más beneficios para el Jardín, esas cosas como que uno las ve en el centro de padres, como cosas que a uno le gustaría, como la idea más factible que se puede hacer po.

139. E. Dos preguntas. La primera, usted me decía que no era suficiente con la reunión de apoderados, con las reuniones del centro de padres, eh, pero que falta para que pueda ser suficiente.

140. AP1. Es que eso es lo que no sabría decirte porque uno se pone a pensar y lo mismo que yo te decía, quizás eso cuesta plata para el jardín o para la JUNJI, entonces, no sé, con quien tendría que hablar como para que, para que se pudiera hacer posible.

141. E. Y por ejemplo eso de los empresarios, lo han manifestado.

142. AP1. Sí, eso se está hablando en el centro de padres, y se quiere hacer, y ahora bueno hay que elegir toda la Directiva de nuevo, entonces hay que verlo de nuevo este año, el año pasado no se pudo hacer, cambio la Directiva, entonces hay que verlo todo de nuevo.

143. E. Y con quien tienen que hablar ustedes.

144. AP1. Bueno, yo creo que hay que conversarlo en el centro de padres, hay que mandar una carta, y se van tomando más decisiones, pero no se que más.

145. E. Pero a quién se le comunica...

146. AP1. No, más que nada se habla en el centro de padres, con la Tía Samara que es como la encargada, después se pasa a la Directora, y todos se ponen de acuerdo, y de ahí se manda como una carta, se manda a algún empresario o alguna empresa que quiera participar.

147. E. De todo lo que hemos dicho, le gustaría agregar alguna opinión, alguna idea.

148. AP1. Eh, la verdad es que más que nada como agradecer al Jardín porque, la verdad es que la única manera para yo poder trabajar, porque estoy trabajando como en pastelería y esas cosas, como para que me vean a los niños y esas cosas, y estén con ellos, a parte que los niños aprenden, y les dan sus alimentos, sus cosas en el Jardín, porque no tengo a nadie más que me los pueda cuidar, a nadie más que me los pueda ver, atender, para mí el jardín ha sido un gran apoyo, un gran apoyo y me siento súper conforme, súper feliz, y dar las gracias, gracias por la acogida, por el apoyo, por poder ser parte también del jardín, y participar en todas las actividades.

149.E. Esta es la última pregunta, cómo siente que el jardín apoya a usted.

150. AP1. Eh, primero porque me apoya con los niños, o sea, mi gran apoyo, en lo que yo me apoyo es en el Jardín, por ejemplo yo tengo que trabajar, yo tengo que salir, hacer cosas, que sé yo ir a médico, ir a comprar, y no tengo con quién dejar a los niños, entonces, yo sé que si los deajo aquí están bien cuidados, están bien alimentados, están aprendiendo, entonces para mí eso ya es un gran apoyo, yo sé que están bien, que están cuidados, que están felices, y vienen felices, entonces, eso me deja súper conforme, conforme, conforme.

151. E. Usted cree que sea como necesario considerar todo lo que usted ha dicho, es importante mejorar con las ideas que usted me ha dicho, o está bien así como está.

152. AP1. Yo creo que siempre es bueno mejorar, que siempre es bueno revisar lo que podría ser mejor y tratar de seguir pa arriba po, por eso uno como que uno trata de seguir participando en el centro de padres y todo, para tratar de poder mejorar, siempre cuando se pueda mejorar.

156. E. Algo más que quisiera agregar.

157. AP1. No, yo creo que no, creo que lo he dicho todo.

158. E. Muchas gracias por su disposición y su tiempo.

159. AP1. Gracias a usted pues tía, mientras podamos.

Entrevista 7: Técnico en párvulos

Entrevistado/a: Técnico en párvulos

Lugar: Sala cuna mayor B

Fecha: 01 de junio del 2012.

Entrevistador: María Jesús Vásquez Espinoza

Duración: 41:23(minutos)

1. E. Tía, me gustaría que partiéramos con un resumen que usted me pueda contar acerca de los años que usted lleva trabajando en JUNJI y en los niveles que ha trabajado.

2. T2. Ya mira, yo comencé aquí mis años con un reemplazo, en el año 2006, en el año 2005, hice un reemplazo todo ese año y al año siguiente volví y tomé extensión horaria en los niveles mayores, y todo el 2007 me fui porque mis hijos estaban pequeños, y después volví el 2008 acá, y después quede contratada el 2009. Y he pasado en todos los niveles, pero titular he estado en salas cunas y en nivel medio mayor.

3. E. Tía, y si usted tuviese que decir, cuál es la diferencia y las similitudes de los trabajos entre los diferentes niveles, y en lo que usted se ha desempeñado.

4. T2. En ese tiempo estuve con niveles medios, el trabajo es arduo, con bastante responsabilidad, harto trabajo, eh, los niños mayores requieren de más atención, estar con ellos, estar pendiente por ejemplo, es más también un horario de ellos en que están cansados, están aburridos, entonces cuesta motivarlos, cuesta un poco más trabajar con ellos, antiguamente en esos años, se hacían actividades para ellos también, entonces costaba un poco sacar ese trabajo porque estaban ellos cansados también... llegaban a las ocho de la mañana hasta las siete, y a veces, ocurrió que había que ir a dejarlos a sus casas. Cuando estuve también en sala cuna en extensión horaria, hay también sé, yo creo que cada uno tiene su responsabilidad, todos tenemos responsabilidad, yo creo que las guagüitas requieren más dedicación... no se saben desenvolver por si solos. Con la diferencia que hay menos, el

máximo de cupos son 10 guaguas... y son diferentes las salas cunas, hay tres salas cunas, menor, mayor A y mayor B. En esta la B, es cuando ya están preparados para irse a los niveles medios. La verdad es que a mí me gusta las salas cunas, el trabajo es bonito, es como lento sí, por ejemplo un bebe a los seis meses, uno lo estimula, le conversa le hace gimnasia cuando los va a mudar, los habla, los motiva, y cuesta por ejemplo, se demora en que dar frutos, son cuanto, son 3 minutos, 5 minutos que dura una motivación la actividad con ellos, en cambio ya cuando van creciendo, empiezan a caminar, entonces, ahí pueden hacer otro tipo de cosas, van aprendiendo comenzando a hablar, a mí me encanta ese nivel, ah y eso les encanta.

5. E. Tía, cuál sería la diferencia entre, cuando usted estuvo a cargo el año pasado en el medio mayor, y con sala cuna.

6. T2. Bueno, obvio que, empezando yo estaba sola en el nivel, o sea, es decir, estaba como de titular, acompañada de otra técnico que estaba a cargo, pero ella hacia actividades para otro niño de educación, de necesidades educativas, pero la responsabilidad mayor es mía como titular, eh, hubieron varios cambios, de repente los niños van cambiando de niveles por las edades, el proceso de, de cómo se llama, de acostumbrarse, también nos ocurrió que una tía se fue, luego llega la otra, eh, los niños van también creciendo, tenemos que recibir a otros que vienen de otros niveles, es como comienzo de nuevo, de alguna manera, de nuevo, eh, comenzar a reforzar las áreas que ya habíamos comenzado a lograr frutos, no tanto como frutos, si no que retomar otro grupo nuevo, y volver a formarlos, y dejarlos, tratar de estimularlos y volver a dejar como un nivel parejo, a pesar de las edades diferencias que ellos tienen.

7. E. Y cuál es más cansador, o son iguales de cansadores.

8. T2. Los medios, los niños grandes.

9. E. Porqué, cuénteme.

10. T2. Porque, por lo mismo, porque, como son independientes, eh, corren, son más inquietos, he, hay problemas de conducta, niños medios hiperquineticos, entonces, acá no, porque aquí son muy, más tranquilitos, están en la edad en que se mueven, caminan, pero no es como allá, porque aparte que van menos veces al patio, hay menos riesgo en el patio, y por lo mismo, porque son más inquietos, es más peligroso, son más peleadores, y por eso creo que, uno llega a la conclusión de que hay que estar más pendientes de ellos.

11. E. Y cómo se formaban esas situaciones. Va, perdón, dos preguntas, cómo se sentía usted con esas situaciones y cómo eso afectaba su trabajo, y cómo se abordaban esas situaciones para darles solución.

12. T2. Bueno, lo más importante era, el tema del conflicto, que se produjo varias veces el conflicto de que se arrancaban, o paliaban mucho, y se ponían muy agresivos, son muy desordenados, son muy inquietos. Eh. Primero era mantenerlos motivados con la actividad, y darles a conocer a cada uno en el patio, que no había que pelear, que no había que que había que mantenerse en el patio, que si íbamos a un patio, nos teníamos que mantener en ese lugar, de hecho habían más personas durante, como se juntan tres niveles en el patio, nos organizábamos para estar viendo que no se vinieran para acá (otro patio), y no perderlos de vista, que era lo más, eh, importante, porque, o se arrancaban para acá (otro patio), y se enojaban, les gustaba venir a jugar con agua, otros tenían que, no controlaban bien (esfínter), entonces eso también, una vez se perdió un poquito el control porque estar viendo a los otros, venir acá (mudador sala cuna mayor B) , cambiarles ropa, y eso ocurría en cualquier momento.

13. E. Y usted cree que eso podría mejorarse.

14. T2. Si, por supuesto que sí.

15. E. Y cómo.

16. T2. Eh, bueno, primero que nada con los niños con el tema que no controlan, conversar con los apoderados que nos ayudaran, que están en esa etapa, que la mayor parte del trabajo se hace acá, pero si no tenemos el apoyo de los padres, una ayuda, porque esta es una edad en que no deberían usar pañales, y cuando sacamos acá los pañales, ahí nos damos cuenta que no hay tanto apoyo de los papás.

17. E. Por ejemplo, si no está el apoyo de los papás, que personal toma las decisiones para poder abordar este tema.

18. T2. Eh, la Educadora. Primeramente que todo la Educadora, eh, llama, cita a la mamá a reunión, le da a entender la problemática que se forma, para que ella tome conciencia de la situación, aparte, que era el tema que teníamos. Porque estar cambiando ropa a niños que debieron perder el control hace más de un año.

19. E. Y por ejemplo si se abordaba con la mamá y aún así todavía no se solucionaba. Qué se hace, o qué se hizo.

20. T2. Eh, nosotras tenemos, a veces por ejemplo tenemos, por ejemplo teníamos a las gemelas, que teníamos a la mamá al lado, se suponía que ellas ya estaban controlando, pero cuando paso para acá, parece que retrocedió, se puso a llorar, la mamá, cuando las mamás ven una situación así, para ellas es bien fácil ponerles un pañal, ponerle un chupete, darle su mamadera, y eso, abordar el tema, conversando, conversando, conversando.

21. E. Y eso lo hacían, por iniciativa propia o porque alguien le dijo que esa era una manera adecuada.

22. T2. Por iniciativa, porque la verdad es que a veces no siempre contamos con la Educadora, muchas veces no nos podía apoyar a nosotras porque era un nivel mucho más grande, y tenía que estar más con el nivel de al lado que era más pequeño.

23. E. ¿Y les hacía falta más apoyo?

24. T2. Si.

25. E. Cómo, o que esperaba usted, o qué necesitaba.

26. T2. Por ejemplo apoyo en cuanto al personal, porque a veces o no estaba la persona, eh, la persona que estaba apoyando, venía solamente exclusivo al niño de necesidades educativas, entonces, claro, el trabajo de ella no era estar cien por ciento estar ahí, sino que también podía apoyar a lo mejor, en ese caso a mí. Pero aún así, como eran tantos niños, eran como veinte y tanto. La verdad es que necesitábamos más a las Educadoras. Se abordó varias veces con esas mamás, eh, logramos un tiempo una, un pequeño logro, después dejaba de venir la niña o el niño, y volvía de nuevo, como que el trabajo que se realizaba acá, se perdía en la casa, y no asistía, o estaba enferma.

27. E. Y eso se planteaba en las reuniones. Por ejemplo en las reuniones CAUE.

28. T2. Si, más que CAUE, aula. Aula y, con, eh, la Educadora hacía a veces los, los abordaba.

29. E. Y se daban soluciones.

30. T2. Se daban soluciones, pero, en las cuales la mamá tenía que ayudarnos en el fondo, porque no encontramos una mejora mejor que la ayuda de ella. Cuando llegaba el día lunes, se notaba mucho la diferencia, llegaba llorando, llegaba con mamadera, con pañales, pero era un problema de la casa, porque esta niña es especial, que yo hablo, es porque era una dependiente de la otra, entonces, a la que era más independiente, siempre la estaban alabando, y la otra no, que te haces, tú vas a hacer, entonces la tenían como etiquetada, entonces era como la otra niña era más independiente, ella necesitaba del apoyo de su hermana, y ella siempre se hacía pipi, y se despertaba hecha.

31. E. Tía usted me dice que en el nivel medio mayor habían más problemas que en la sala cuna, y, ¿eso es común en los niveles más mayores?

32. T2. Se ha dado como común hace varios años porque, resulta que en el nivel medio menor, ellos se supone que es un nivel que no usa pañales, pero no está ocurriendo así. Porqué, porque las mamás en el mes de febrero, parte de enero y febrero, desechan todo ese trabajo con los niños, sobre todo esa área que es contra el tiempo, en la sala cuna A hay niños que están sin pañales, y vuelven en marzo sin pañales.

33. E. Tía y alguna diferencia en la convivencia de todo el personal con los niños, entre el personal, con la familia, con toda la comunidad.

34. T2. Eh, yo me he dado cuenta de que no es, ehm, como que se hace un poco tirante la relación, debido a eso mismo, a que las mamás no entienden que el niño se tiene que esmerar, que tiene que controlar, para ella es fácil colocarle el pañal, y se pierde el trabajo de todo el equipo de acá. Este es como, como el tema que se repite, año tras año, porque todo el tiempo, por ejemplo el nivel de ahora (sala cuna mayo B), hubieron muchos, habían veinte y nueve niños, del medio menor, pero resulta que más de la mitad de esos niños usa pañales, incluso habían niños nuevos, entonces qué pasa, que el sistema de acá no le exige a las mamás que en ese nivel no deben usar pañales, o sea, que nosotros lo, lo, lo, lo compartimos, le explicamos a las mamás el año pasado, este año, de decirles que este nivel, no es un nivel donde debieran usar pañales.

35. E. Y eso es como a nivel de Jardín.

36. T2. No, no porque no hay un, una toma de decisiones, tomar el tema a fondo, trabajarlo.

37. E. Y se informaba lo que estaba pasando.

38. T2. Si, se informaba. Porque, porqué se informaba, ehm, debido también a los reclamos de las mamás, las tías, las reuniones aula, todo eso, se comentaba de que las CAUE, no, no, siempre en las reuniones CAUE se toma el asunto de la asistencia, de porque el niño no viene, entonces, es lo mismo, porque si a una mamá, entonces es como ah, no lo dejan claro.

39. E. Usted cree que es necesario tomar decisiones...

40. T2. Llegar al fondo, al fondo.

41. E. ¿Cómo sería eso? Por ejemplo concretamente.

42. T2. Concretamente, el sistema po, que implique que, que, que, que, que se explique, se reglamente, de que este nivel no debe usar pañales, y de hecho ellas mismas cuando matriculan, cuando cambian de nivel, le exigen a las mamás, su hijo usa pañales, qué edad tiene, vaya al nivel medio menor, usa pañales, si, no, no puede hasta que, eso.

43. E. Y ustedes informan eso, además.

44. T2. Es que más que informarlo está ahí, ahí en el día.

45. E. Yo me imagino que si eso no se informa, no se toma conocimiento.

46. T2. Mira, se informa, porque de hecho por lo mismo después con las edades van cambiando, ellos siguen con lo del protocolo del cambio, de la edad, y no se toma conciencia de que se está atrasando. Es verdad que se sigue eso, pero nunca se concreta eso... no ven la necesidad de que ese niño no puede pasar al nivel de al lado, y es su trabajo ver eso...

47. E. Tía, y usted cree que la convivencia, incide en que los niños logren más o menos aprendizajes.

48. T2. La convivencia de ellos o...

49. E. Entre ellos, entre el personal, el personal con ellos, entre el personal y la Directora, con la Educadora.

50. T2. Claro, porque se pierde el aprendizaje, porque yo digo que, si ellas estuvieran desde marzo, y se pierde, se pierde la actividad por venir a mudar, porque en todo ese tiempo que se puede estar haciendo la actividad, tiene que venir una persona a mudar a dos o tres niños.

51. E. ¿Y si usted tuviese que describir la convivencia, qué es para usted la convivencia?

52. T2. La convivencia es compartir, eh, el equipo, que el equipo trabaje bien... está complementaria a eso, porque toda la unidad educativa somos un equipo, porque así se logran metas, se logran objetivos, y eso es lo conflictivo, por ejemplo, los pañales, entonces, debería reglamentarse en la unidad educativa, ya, esto vamos a hacer, y sería bueno, porque habían muchos niños, muchos, muchos, muchos, que no estaba en el nivel, no estaba completo, escrito afuera, entonces hubo muchas mamás que le ponían el chupete, le ponían el chupete.

53. E. Por qué cree que no se tomaron decisiones concretas por parte de, la directora por ejemplo.

54. T2. Porque para mí debiera existir, que dijera, ya, niveles medios sin pañales.

55. E. Pero porque cree usted que todavía no dice eso.

56. T2. Por el asunto yo creo que pasa por la asistencia, por la capacidad de cupo del nivel, eso dijo en reunión, porque si yo veo que tengo muchos niños allá, y tengo menos en el otro, yo tengo que ver que me va a complicar.

57. E. Pero porque usted cree que ella no ve eso. No ve los problemas que pasan, porque es así o no. O sea, usted siente que ve los problemas que pasan o usted cree que no los ve.

58. T2. No, yo pienso que los ve, pero no sé hasta qué punto ella ve las soluciones, no sé hasta qué punto.

59. E. Los ve, o , los conversa.

60. T2. Los ven, los conversan, pero la verdad es que siempre se llega a una solución.

61. E. Y dónde se siente mejor, allá en el nivel mayor, o acá en sala cuna.

62. T2. Bueno acá porque, son menos, es allá es mucho, que son muchos, yo siento que son muchos niños allá, porque, que pasa, siempre este nivel está completo, y qué pasa allá donde estaba yo, este año ha pasado lo mismo, porque se paso gente para acá, para el nivel mayor, y todavía los niños se hacen, son inmaduros, que pelean.

63. E. Y por eso se sentiría menos contenta una técnico trabajando ahí que en sala cuna. Menos agradada a lo mejor.

64. T2. Si, obvio, yo pienso que en la medida que si hay, por ejemplo hay colegas que están solas, por decirte, y la Educadora casi siempre está ahí, pero, se necesita siempre un apoyo porque hay niños que se hacen todavía, entonces es como, no es un nivel propiamente tal mayor, mayor, no, porque se están pasando niños con pañales, y eso yo lo encuentro que por la edad y por las cosas que están ocurriendo, yo creo que no.

65. E. Por ejemplo que cosas son importantes para usted para su trabajo.

66. T2. Primero que nada que, como equipo, haiga, no sé, respeto, confianza y apoyo, como equipo, que nos complementemos como equipo, porque o si no, no es trabajo, el trabajo es difícil, el trabajo del equipo se logra, se hace el trabajo más liviano, más llevadero, y mejor, porque todos somos parte del equipo.

67. E. Tía, y que sería un trabajo en equipo que dé confianza, que dé todo lo que usted me nombró. Un ejemplo concreto, de una experiencia.

68. T2. Este año por ejemplo.

69. E. Me lo podría describir.

70. T2. Por ejemplo, eh, mi colega, es responsable, trabaja, le gusta trabajar con los niños, estamos ahí como muy afiatadas, quiere motivarlos para que ellos tengan control de esfínter, y lo estamos logrando, te digo con harta paciencia.

71. E. Y con la Educadora.

72. T2. La Educadora igual nos apoya, nos, nos, no nos apoya tan solo en decir, ah que bueno lo están haciendo bien, no, nos apoya con su trabajo, eh, nos pregunta como estamos, es como, el nivel de persona...

73. E. Eh, y una situación contraria, que usted haya presenciado o que usted haya vivido, en la que haya hecho falta el trabajo en equipo.

74. T2. Bueno, antes hubo un tiempo en que nos toco, bueno, es que nosotros teníamos una niñita de necesidades educativas, se llamaba Millaray, y teníamos veinte y seis, cuando estaba esta niña, a ella no había que mudarla, pero había que estar siempre fijo atenta de ella porque se caía, eh, por ejemplo, si tenía una herida. Entonces uno está ahí pendiente trabajando, es arduo, pero se ven los frutos. Entonces, entre mis colegas me he encontrado que

todas han trabajado con niños, con veintitantos niños, pero es un equipo, las Educadoras, las Técnicas, ahí con el trabajo, permanente, no que me enfermo que no vengo, que no estoy, no. La permanencia del trabajo al lado de la técnico, con su equipo lo que hace que este fruto se vea.

75. E. Cómo traduce ese trabajo permanente en la práctica.

76. T2. Por ejemplo allá, eh, el control de esfínter, con los niños aquí, hay que sacar esos niños a delante, permanencia, por ejemplo, una rutina permanente, o sea, yo en algún momento yo misma tener que, lo que no nos pasa acá, hay niños que no, y que no, que no, lo sienta, lo sienta y no. Yo sé que en algún momento ese niño va a aprender, y le vamos a dar, y le vamos hacer ver que él puede controlar.

77. E. Tía, me puede dar una situación concreta en que haya sentido no apoyo de parte de la Educadora, porque usted me dice que es importante el apoyo y que se trabaje en equipo, usted ha sentido lo contrario alguna vez. Me podría contar su experiencia.

78. T2. En ese nivel, por lo mismo, también tiene compartida la Educadora, entonces, también tiene que estar tiempo con uno, entonces sentía de que uno está haciendo también todo el trabajo pedagógico, más, lo que es los niños, que también los niños van cambiando.

79. E. Y cómo se hubiese sentido apoyada en ese nivel.

80. T2. Uno se frustra, se frustra y no es que uno no haga las cosas bien, o no quiera hacerlas después, pero ya no es la misma motivación, lo tiene que hacer, tiene que terminar, tiene que evaluar, tiene que hacer todas las actividades, pero, eh, el resultado, la diferencia es el resultado, hubiese salido quizás más rápido, hubiese quedado yo más contenta a lo mejor, decir, con otra satisfacción, con más satisfacción.

81. E. Cómo se hubiese sentido usted apoyada. Qué tendría que haber hecho la Educadora.

82. T2. Estar ahí apoyando las diferentes áreas, las problemáticas que se, que se, dan. De haber tenido con (Necesidades educativas especiales), eh, María Paz, que era, eh, pareciera, no era bien claro, los, eh, los diagnósticos, y esa niñita, eh, la María Paz, decían que era autista, y ahí había más un niño que tenía una anomalía, que era minusválido, entonces ellos dos, más, todo el resto que eran peleadores, que eran inquietos, otros que se hacían. Entonces era un complemento. Entonces, yo, no tanto por el hecho de que la Educadora esté allí o esté acá. Sino que el hecho de que, yo siento que no estaba cien por ciento comprometida con el nivel. No, yo no por lo menos no lo sentía así.

83. E. Y qué hubiese tenido que hacer ella, para que usted hubiese sentido que ella la apoyaba a pesar de que tuviese que repartirse entre los niveles.

84. T2. En concreto que haga sentir, que haga, que, que, que haga sentir que está ese apoyo. Y se puede manifestar en una conversación, en una reunión, con palabras... el apoyo es solamente de la Educadora que diga, ah, estamos trabajando que bien, que bueno, ya. No, para mí eso no es un equipo. Porque también la Educadora puede acercarse a uno, porque yo, después de ser Educadora acá, soy mujer, soy persona, soy ser humano, y también vivimos, madres, mujer, y ese acercamiento no se hizo.

85. E. Cómo hubiese sido ese acercamiento de parte de ella.

86. T2. Es que yo viví una experiencia personal de una situación con mi esposo de salud, entonces no recibí ese apoyo, porque para mí, fue, fue, eh, triste, y tuve que aceptarlo y estar acá, podría haberme ido, quizás, pero yo me quede aquí, se dio esa situación emergente, y estar no agradable, que uno no espera, y hay que asumir, asumir, con mucho dolor, con mucho sacrificio, la asumí. Y después van cambiando las situaciones, y vinieron muchos cambios, la

Educadora se fue, luego otra Educadora y, con ella recibí lo que yo anhelaba, encontré lo que yo esperaba.

87. E. Qué recibió.

88. T2. Por ejemplo había esa conexión, esa comunicación, esa piel, así, siempre esa conexión de lo que estábamos comentando.

89. E. Me gustaría que fuéramos más allá, porque yo sé que usted estaba comentando que luego la segunda Educadora, pero como algo concreto, por ejemplo, descríbame un día.

90. T2. Por ejemplo a ella le tocaba un día estar aquí, y otro día allá, pero siempre, pero a ella como que le atraía nuestro nivel, como que a ella le gustaba estar más con nosotros, por ejemplo, eh, a fin de año hacíamos degustaciones con las mamás, y ambas, tanto la Educadora como nosotros decíamos ya esta mamá, esta mamá, y esa mamá, cuando vamos a hacer esto, y venía, y nos divertíamos, agradable, nunca un no, nunca una discusión, nunca un roce, que a mí me llamará la atención por algo, no, fue todo así como, que se afiató todo.

91. E. Y le decía las cosas que usted tenía que mejorar.

92. T2. Si.

93. E. Y cómo se las decía.

94. T2. Por ejemplo cuando llegaba, cuando llegaban los niños tarde en la mañana, como a veces ella estaba allá, y le decía tía sabe que este niño aquí y la mamá es así, aquí y allá, ya me decía, y realmente la tía me creía que era para bien, era bien recibida. Porque pudo haber dicho sí, si, si, y haber hecho nada, entonces, eso es lo que digo yo, se tomaba en cuenta, tenía respuesta, porque esa situación estaba afectando, están afectando el trabajo de todas las

partes. O por lo mismo de los pañales, cuando ya era una situación extrema recién reaccionaba, y niños grandes ya y con pañales.

95. E. Y eso que dificultades traía para su trabajo.

96. T2. Dificultades para las actividades, estábamos en medio de las actividades y habían niños que se hacían, se interrumpía la actividad porque llegaban tarde, siempre caíamos en lo mismo; y al final del año se logró, y motivamos a esas mamás y las premiamos, y tenemos bonitos recuerdos con ellas.

97. E. Usted cree que hubo alguna diferencia entre los logros de aprendizaje del primer semestre con el segundo.

98. T2. Por ejemplo con el trabajo que se hacía con Matías, era un trabajo que, que, recuerdo que Erika tenía que llevar una rutina, escribir la actividad.

99. E. Erika es la tía Técnico.

100. T2. Es la tía técnico, si, ella estaba a cargo de ese niño con necesidades educativas, ella tenía que tener un, a ella se le evaluaba, y ella también tenía que hacer las evaluaciones del niño, y todo eso llevaba registro de cada vez que hacía la actividad.

101. E. Usted me ha contado que en el primer semestre con una Educadora no sentía apoyo, y en el otro semestre con otra Educadora sí sentía apoyo. Eso es lo principal para usted, o hay otros aspectos importantes de la convivencia.

102. T2. Es que creo que eso para mí al menos, eso es lo más, más importante.

103. E. Y qué otras cosas más son importante.

104. T2. Bueno lo personal de cada uno como la responsabilidad, eh, estar comprometida con su trabajo. Porque, porque yo podría por ejemplo decir oh que es buena la tía, a que te importa, ah que me cae mal, no, eso para mí no. No, no es así, oh que es buena onda la tía que me comprende, al contrario, lo que genera es hacerlo con responsabilidad, con ganas, con deseo, y con esas cosas la motivación es diferente po, porque todas tenemos que hacer lo mismo en el trabajo, tenemos que pasar la lista, hacer una actividad, hacer otra actividad a diario, todas, todas lo tenemos que hacer, pero cuál es la diferencia, o, o sea, la comunicación, la relación que se lleva, la confianza, la honestidad.

105. E. En el fondo cómo sería.

106. T2. Eso sería.

107. E. Cómo era la relación.

108. T2. Así a mena, transparente, clara, directa, conectadas, así bien afiatadas.

109. E. Pero en concreto tía. Un ejemplo.

110. T2. Eh, por ejemplo, nosotras decíamos, cuando hacíamos la, todo lo planificábamos en común, ya, qué íbamos hacer, por ejemplo planificábamos la primera unidad, que hicimos una convivencia, incluso le regalamos, las mamás le hicieron un regalo a Erika la técnico, es que ya estábamos tan unidas con las mamás, estábamos tan afiatadas; a quién se les hubiese ocurrido de las tías, de las mamás, haberle hecho un regalo a la tía Técnico, fue muy bonito, muy agradable, y eso se dio, entonces, y eso fue, eso se logro porque las mamás se dan cuenta del trabajo de uno.

111. E. Me ha llamado la atención, en que hay jardines que si la Directora visita las salas durante el día, y en otros no. Aquí que sucede.

112. T2. Eh, no, no las visita.

113. E. Usted cree que es importante que una Directora visite las salas, o basta con la presencia de la Educadora.

114. T2. No, obvio que es importante. Pero no que vaya a decir, hola cómo estoy, no, así no.

115. E. Y por qué cree usted que sucede eso.

116. T2. Poco interés, poco interés de parte en lo que estamos haciendo, por ejemplo ella no conoce a los niños, y uno si, como va recorriendo los niveles, al final uno conoce a los niños. Ella debería saber más que uno, obvio, porque un gerente, un dueño de una empresa, tiene que conocer a sus trabajadores po, y lo que están haciendo.

117. E. No será que ella tiene confianza en ustedes.

118. T2. Es que si tuviera confianza nos apoyaría, si estuviésemos mal, ya veamos que está pasando, y si lo estamos haciendo bien, que bueno, me alegra, me da gusto lo que están haciendo.

119. E. Eso es para usted un apoyo, o falta algo más, o de otra forma.

120. T2. Eso para mí es un apoyo importante porque si mi dijera, te vamos a traer más cartulinas para que hagas más de ese material porque me encanto lo que hizo.

121. E. Es un apoyo o no.

122. T2. Si, también es un apoyo, pero más el otro, porque si tú me dices ya ahí tiene una hoja y ahí está la otra porque me gustó cómo lo hizo, tomé ahí hay tres más, no po, es distinto

que me diga, sabe que, sabe que lo que hizo el otro día me encanto, me gustaría que le enseñará a las demás a hacerlo.

123. E. En el fondo que se consideren sus ideas también.

124. T2. O sea, cada uno de las ideas de nosotros, porque somos un equipo bastante creativo.

125. E. ¿Y que se comparta?

126. T2. Que se comparta también, que se estimule, entonces, aumentaría el rendimiento de uno, en la calificación.

127. E. ¿Y si los demás supieran en que cambiaría eso

128. T2. Bueno, dependería de mí, si yo puedo o no motivar a mis compañeras, decirles, oye pucha, quizás podríamos hace esto. De repente sin querer nos copiamos cosas, nos copiamos, pero copiamos lo bueno.

129. E. Algo más tía que quisiera agregar.

130. T2. No.

131. E. Muchas gracias tía.

Entrevista 8: Apoderada

Entrevistado/a: Apoderada nivel Medio Menor A

Lugar: Sala multitaler y comedor

Fecha: 04 de junio del 2012.

Entrevistador: María Jesús Vásquez Espinoza

Duración: 31:54 (minutos)

1. **E. Para comenzar, me gustaría que me contará si usted antes ya había sido apoderada del Jardín, o es su primer año.**
2. AP2. No, el año pasado fui apoderada del mayor B creo que era, era un nivel de niños de más de un año (ríe), eh, si.
3. **E. Tiene a un niño o una niña.**
4. AP2. A un niño.
5. **E. Cuántos años tiene.**
6. AP2. Eh, dos años.
7. **E. Dos años, y respecto por ejemplo si yo le preguntase por la convivencia que hay con las tías, con el niño, pero como usted como apoderada. Como la describiría.**
8. AP2. De niño a niño, o de niño a tía.
9. **E. Ambas. Y de familia a niño, y de familia a tía.**

10. AP2. Bueno yo creo que de niño a niño es un poquito ausente, no comparte mucho con los otros niños, bueno de mi, de apoderados contra, hacia las tías, bueno yo soy muy habladora y me gusta preguntar ciertas cosas, y en la casa como mi hijo se desenvuelve mejor que en el jardín.

11. E. Por ejemplo, con que tía habla en el Jardín, generalmente.

12. AP2. Eh, más con la tía Silvia.

13. E. Quién es ella, la tía Técnico o Educadora.

14. AP2. No, la tía Técnico, la tía Educadora, la tía Andrea que es, eh, no la veo en las mañanas, la veo muy poco. Entonces como yo dejo mi hijo y me voy a trabajar al tiro, entonces no tengo tiempo, a las tías que encuentro ahí, converso no más con ellas, yo no tengo tiempo de esperar.

15. E. Y, en la sala cuna era lo mismo.

16. AP2. Eh, no, hablaba más con la tía Samara, la tía Samara, la tía Samara era como la encargada, como la tía Educadora de ahí. Porque el año pasado yo todavía no trabajaba, ahora ya trabajo (ríe)

17. E. Si tuviese que contarme según su experiencia cuál es la ventaja o desventaja de conversar más con la Educadora o menos con la Educadora.

18. AP2. La desventaja, que no estoy informada cuando qué hace mi hijo, la ventaja es que le pregunto de todo, si como o no come, si jugo, lloro, todo eso, eso le pregunto a la tía. Cuando la encuentro a la tía Educadora. Así es que, a veces no la encuentro (ríe).

19. E. Y a la tía Técnico qué cosas le pregunta.

20. AP2. A la tía técnico igual le pregunto, si comió, no comió, no sé po, si salió rasguñado, si peleó, con quién se peleó. Y lo trato de matar al otro niño, jajaja, no. Eh, eso, más que preguntar a las tías, a las tías que encuentro ahí, como que con todas converso y le pregunto que cómo se porto, si se porto bien, o no, si comió o no comió.

21. E. Usted cree que la convivencia influye en el aprendizaje que puede desarrollar su hijo.

22. AP1. Sí, yo creo que sí.

23. E. Me podría explicar la idea.

24. AP1. Sí, porque en la casa, mi esposo y yo como que conversamos mucho que, jugamos los cuatro, jugamos, nosotros tratamos de hacer bromas, hacemos el montoncito todos en la cama, y yo creo que debería ser lo mismo acá en el Jardín, es que mi hijo a veces llora, no quiere quedarse, no sé, será muy regalón de repente, eso, y nada más.

25. E. Y con las tías.

26. AP1. Eh, con las tías, también yo creo que, yo creo que con las tías, la convivencia con las tías, más o menos (ríe).

27. E. Usted cree que la convivencia de las tías con la familia incide en el logro de los aprendizajes de los niños.

28. AP2. Si po, es que a veces las tías no hablan, y uno tiene que preguntarles po, y a veces uno habla, por ejemplo mi hijo ayer no vino al colegio, y la tía, no sé po, no le preguntó por qué no vino, nada, yo le tuve que decir, bueno, como no tuve, no trabaje ayer, entonces

me quede en la casa, pero no, no sé po, no son como de conversar, nada más si uno le pregunta, o si no ellas dicen nada.

29. E. Y en qué otro aspecto usted cree que es importante la convivencia que puedan mantener las familias con las tías, que pueda incidir en los aprendizajes por ejemplo. Hay cosas que pueden influir positivamente en el aprendizaje, de la relación que puedan tener ustedes con las tías.

30. AP2. Tengo ya tantas cosas en mi cabeza que ya no sé.

31. E. Qué cosas cree usted que pueden ayudar a que su hijo aprenda más cosas.

32. AP2. No sé, como que las tías tenerles más paciencia, no sé po, que sean más amorosas, no sé po, que las tías lleguen estén en la sala un ratito, de ahí los sientan, no sé, no sé, en realidad se me pasan miles de cosas por la cabeza, que no sabría cómo responder.

33. E. Si usted tuviese que mejorar algo, qué mejoraría.

34. AP2. Ah, qué mejoraría.

35. E. O qué cosas la tienen como descontenta.

36. AP2. Descontenta, eh, las tías (ríe), que como el año pasado mi hijo estaba con las tías, eh, la Samara, la tía, la, no me acuerdo de la otra tía, era como diferente a ahora, no sé po, a lo mejor porque eran más chicos y ahora están más grandes, no sé po, pero había como más comunicación, no sé, era como más comunicación que con las de ahora, de repente ahorra hay mucho niño, el año pasado eran menos, ese es el inconveniente de las tías. Pero lo demás, no, encuentro súper bien al Jardín, me gusta el Jardín, mi sobrina estuvo aquí antes de irse al Perú, porque ella antes de Perú estuvo aquí y me gustó el Jardín por

eso lo puse aquí. El año pasado estaba súper bien con las otras tías, y ahora no sé. Yo creo que deberían cambiar a las tías.

37. E. Qué cosas tendrían que cambiar a lo mejor las tías, además de la comunicación.

38. AP2. La actitud, la actitud hacia los niños, no sé, ser como cariñosas con los niños, no sé po, como de preguntarle porque llora, o decirle que la mamá va a trabajar y ya vuelve, no sé. Como que llegan las tías, lo reciben, lo sientan, y ya están los niños ahí. O llegar y preguntarle porque el niño entro al Jardín no usando pañal y ahora me volvieron a pedir pañal. Porque no sé, o de repente no le escuchan de repente, no le comprenden cuando él habla cuando quiere hacer pipi, porque en la casa él no usa pañal, pero acá me mandaron a pedir pañal para cada día, para que duerma en la tarde si es que, por eso yo osé que la tías no tienen comunicación con los niños.

39. E. Las decisiones que puedan tomar las tías usted cree que influyen también en usted. O a ver, usted como apoderada que rol cree usted que cumple en el aprendizaje de los niños.

40. AP2. Yo como apoderada qué rol cumplo. No sé po, yo llego a la casa y le pregunto a mi hijo qué hizo, tomaste leche, dice si, comiste, dice no, si yo le pregunto todo, te pegaron, si, el niño, eh, pero yo le pregunto todo, entiendes, no sé po, yo creo que todas las madres hacemos lo mismo, no te sabría explicar.

41. E. Y con los materiales, la higiene, también cree usted es importante que los apoderados se preocupen de eso.

42. AP2. Sí, porque, si po, si hay mamás que a veces no traen nada po, ahora no sé que han pedido, pero yo ando preguntando siempre a la tía por material, porque como yo trabajo en mi casa como que no tengo tiempo de preguntar, yo creo que debería hacer falta una tarjetita de relación en donde anoten, en donde las mamás pueden estar atentas a las cosas que piden.

43. E. Madre, por ejemplo en esas como tareas que debiese tener un apoderado, según su experiencia, la convivencia que ustedes tengan con las tías, influye en usted.

44. AP2. Si, influye harto.

45. E. Cómo, me podría dar un ejemplo.

46. AP2. A ver cómo influye, no sé po, si la tía me pregunta, viene y me dice, que mi hijo por lo menos este, yo le saco los pañales a él, yo le saque los pañales a él, este, cuando la tía me lo dijo yo lo comencé a sacar en la casa, estaba como más atenta ahí, le preguntaba las cosas, pero ahora no sé po, no tengo idea ahora.

47. E. Entonces, en el fondo usted, lo que entiendo es que la comunicación es importante para que usted pueda ir tomando decisiones, e ir ayudando a su hijo.

48. AP2. Si po. Eso es lo más importante porque me comunico cuando llego pregunto a las tías, entonces las tías me dan información y no sé po, si hay que acordar que peleo y arañó a alguien, hay que cortarles las uñas, me entiendes, si mordió a alguien, entonces decirle eso no se hace, esas cosas trato de enseñarle a mi hijo todos los días, porque es un terremoto, anda puro molestando a la gente (ríe).

49. E. Madre por ejemplo, es diferente la información que pueda darle una tía Técnico a la que pueda darle una Educadora, en un día, o es lo mismo.

50. AP2. No es lo mismo.

51. E.Cuál es la diferencia.

52. AP2. La diferencia, la Educadora es Educadora, porque llega a educarlos a ellos, es la que llega a hacerles, no sé po, a la Técnico, a la Técnico, no tengo idea cuáles son sus, su labor de ella, yo se que se sientan que le dan desayuno a los niños, le ayudan a la Educadora, yo creo que es eso, cierto, la diferencia de la tía Técnico a la Educadora, que las Técnicos ayudan a la Educadora, o no. Yo pienso que es eso, en realidad sí.

53. E. Si le da una información la Educadora, que diferencia habría en esa información.

54. AP2. Qué diferencia habría entre una información de una Educadora y una Técnico.

55. E. Porque usted ha tenido la experiencia en que la han informado Técnicos y la han informado Educadoras.

56. AP2. Eh, como más válida, podría decirse así, como más válida que la Técnico. Que la Educadora me diga, pucha tu hijo se portó bien hoy día, a la que de repente la Técnico me diga, no, no se ha portado tan bien, no sé po, eso, pa mí esa sería la diferencia, no sé qué otra cosa más po.

57. E. Y por ejemplo, en cuanto a la participación que tiene ustedes acá en el Jardín, usted está de acuerdo con eso, o cree que deberían participar más.

58. AP2. Eh, si, yo creo que deberían participar más, hay algunas que no trabajan si po, y algunas que trabajan y no tenemos mucha participación en el Jardín, y las personas que trabajan, yo por lo menos, trato de salir temprano pa poder llegar a la reunión, eso hago, yo creo que todas deberían hacer lo mismo. Para que haiga una comunicación entre todas, de los niños, que hacen, las actividades, las tías.

59. E. Y cómo cree usted que podrían participar más las apoderadas.

60. AP2. No sé po, las apoderadas deberían pedir permiso con anticipación en los trabajos para que pudieran venir a las reuniones, o hay mamás que, de repente no trabajan, y los mandan a los niños al Jardín Infantil y están en la casa, y les debe dar flojera venir a las reuniones, pero seamos realistas, las cosas son así.

61. E. Madre, yo estuve en una reunión de apoderados, y se manifestaron algunos malestares.

62. AP2. Sí, que los niñitos estaban sucios, que se peleaban, que algunos no comían solos, eso. Si me acuerdo.

63. E. Qué opina de eso, por qué cree que se manifiesta ahí y no en otro momento.

64. AP2. Porqué es la reunión donde pueden estar todos los apoderados y tienen tiempo de conversar con la Educadora, yo creo que muchos de los papás trabajan como te digo, y llegan de repente, dejan a los niños y se van a trabajar, no tienen tiempo de esperar a la Educadora, yo creo que en el momento de la reunión, están todas aquí esperando a la Educadora pa que le llegue información, no sé po, a veces de las cosas que hicieron no más po.

65. E. Usted cree que también se podrían expresar las cosas que no quieren o que quieren que sigan pasando. Porqué me da la impresión de que la reunión se manifestaron solo críticas.

66. AP2. Es que todo fue crítica, todo fue crítica en la reunión de apoderados.

67. E. Y normalmente es así, o solo fue esa vez.

68. AP2. No, mayormente no es así, eh, como te digo el año pasado también lo tuve a mi hijo y yo vine a una reunión también que no era así.

69. E. Cómo era.

70. AP2. Eh, yo tampoco te puedo decir que yo con mi hijo era maravillosa porque yo a mi hijo le ingrese el año pasado en el mes de Octubre, así es que, yo tuve, tuve que participar de dos reuniones serán, era como más, no sé po, los niños estaban como más adaptados. Venimos ahora a una reunión en donde los niños están recién aprendiendo, eh, yo creo que era por eso crítica, cuando las tías de repente mucho niño, no tenían tiempo de, por ejemplo, no sé po, limpiarlos a todos, y las mamás reclaman que salían sucios, por eso reclaman yo creo, se quejaban porque salían sucios, que peleaban, que no los mudaban, esa es la crítica.

71. E. Y cómo se sintió usted cuando, porque usted era parte de esa critica también.

72. AP2. Eh, a veces, no te puedo decir que sí, porque a veces mira yo, yo también me pongo en el lugar de las tías porque, yo también trabajo con niños chicos en una casa, entonces viendo tanto niño aquí, porque hay muchos niños, entonces con dos tías yo siento que no se abastecen, yo que trabajo sola con dos niños y me volvían de repente ahhh, una loca, entonces, yo creo que eso era, como que no se abastecía, eso.

73. E. Pero, cómo siente usted que se recepcionó esa crítica. Cómo se sintieron ustedes, se sintieron bien después de haberlo dicho.

74. AP2. Si, es que en realidad yo no lo dije, lo dijo la otra apoderada, pero sí, me sentí como relacionada con el grupo también, si, porque como te digo, mi hijo también es como muy regalón, y le cuesta como mucho adaptarse, entonces, tampoco le puedo decir que es un niño maravilla y que las tías lo van a tratar bien, pero igual como un poco de paciencia se pasa.

75. E. Y después de eso, que ustedes expusieron su malestar, eh, hubo después respuestas concretas para solucionar o no se solucionaron.

76. AP2. Eh, no, ahora yo he visto a los niños que salen ya más limpios, las tías ahora ya son como, ay no ven yo te alzo, la mamá tiene que ir a trabajar, no llores, ahora son un poquito más cariñosas, pero yo encuentro que deberían ser no sé po, si las tías si tienen su vocación, y saben que van a hacer eso, cuidar niños, entonces que no se molesten después.

77. E. Qué significa yo te alzo.

78. AP2. Yo te alzo, no, eh, cuando las tías los toman en brazos, a eso, bueno ahora me entiendes (ríe). Cuando los toman en brazos y los tiene ahí, y esperan a que terminen de llorar y toda la cosa.

79. E. Qué decisiones cree usted que influyen en la convivencia, que puedan tomar las Educadoras o las Técnicas, y que influya en las relaciones de la familia con las tías, con los niños, etcétera.

80. AP2. No, no sé, no sabría explicarte, no.

81. E. Una decisión por ejemplo, de que ellas digan, ya, tienen que traer los pañales.

82. AP2. Ya, en los pañales, mira yo te cuento, en los pañales mi hijo, el mayor, cuando duerme no más usa pañal, a veces hay días en que no usa pañal, y sabes que, hay veces en que no hace pipi no más o si, pero yo trato de cómo se llama, de que ya no use pañal, pero sí ponte me pidieron.

83. E. Pero cuando se decidió eso, le pidieron la opinión a usted o solo lo decidieron.

84. AP2. No, llegaron y me lo pidieron.

85. E. Y usted cree que es importante que consideren su opinión para las decisiones.

86. AP2. Si, obvio, porque a mí me llegaron pidiendo, a Carlitos un pañal para que haga puf cuando duerme, porque él cuando duerme se hace pipi.

87. E. Y cuál hubiese sido la diferencia si le hubiesen pedido su opinión.

88. AP2. Eh, no sé po, yo les tendría que haber dicho que el no usa pañal, que cuando duerme en la casa no usa pañal no más po, tratar de, no sé, yo creo que no le entienden el lenguaje de él cuando él les avisa, porque yo le digo, tienes que jalarle la mano a la tía o agarrarla del delantal, y que te lleven al baño porque quieres hacer pipi, pero no.

89. E. Si tuviese que agregar algo a todo lo que hemos hablado, que agregaría que sea importante para usted

90. AP2. Qué agregaría, no sé po, que hayan más tías (ríe), que hayan más tías, no sé po, que hayan como tres tías en cada sala.

91. E. Para qué.

92. AP2. Eh, no sé po, para que se encargue más de los niños, para que anden más ordenados, eso nada más sería, porque no tengo ningún otro problemas con el Jardín. No sé po, yo agregaría eso.

93. E. Y de las cosas buenas, qué cosas buenas hay.

94. AP2. Del Jardín.

95. E. Si.

96. AP2. Eh, que cosas buenas, las amigas que me he hecho, eso, que algunas mamás ya las conozco, que conversamos igual, entonces eso. Qué más cosas buenas, eso, no tengo idea qué más.

97. E. Pero qué otras cosas buenas más le gustan del Jardín y las valora.

98. AP2. Eh, que las valoro, eh, las, la tía Educadora, ah no sé, porque las enseñan, porque por ejemplo antes el niño nunca cantaba, y lo valoro mucho, porque no sé que canta, pero canta papi mío papi mío, no tengo idea que canta, pero él canta. Eso, que aprendió algo que yo todavía en la casa no le enseñaba, quizás las canciones de la tele y esas cosas, pero él ahora canta, yo lo valoro hartito, porque que sepa cantar, como no habla muy bien, entonces, es muy bonito, en el fondo, canta.

99. E. Y qué es lo que no le gustaría que le pasará a su hijo. O qué es lo que no le gusta que le pase a su hijo aquí en el Jardín.

100. AP2. Eh, que se haga pipi, que se haga pipi, que de repente peleen, que venga rasguñado.

101. E. Y de parte de las tías.

102. AP2. No sé po, como no estimularlo de repente, no comprenderlo el lenguaje que tienen los niños.

103. E. A qué se refiere con el lenguaje de los niños.

104. AP2. Porque por ejemplo él no puede hablar bien, no se expresa bien, entonces, yo creo que él tiene vergüenza de buscarle a las tías, entonces yo creo que las tías deberían

calcular más o menos a qué hora, le toca ir al baño, entonces, te apuesto que está con pañales, si, está con pañales, entonces, de qué hora, no tengo idea, eso, no estimularlo a que no use pañales, si en la casa no usa pañales, y así que eso pos tía, no tengo idea qué más.

105. E. Qué le pasa ahora qué...

106. AP2. Ya no tiene ropa, le mandé tres pantalones y ya no tiene ropa, no, si tiene ropa, estoy de mentirosa, no si tiene ropa, mira, como tú verás, se hizo pipi, y Carlitos, dos veces, y para que no se siguiera haciendo más se puso un pañal, y se quedo con otro pañal que ultra rebalsó, así es que yo tengo que volver a cambiarle pantalón para poder llevarlo a casa.

107. E. Y a usted le explicaron porque tenía que traerle más pañales.

108. AP2. Eh, porque se hacía pipi, eh, no, me dijo que traerle el pañal pa que él durmiera con el pañal porque se hacía pipi, y se supone que desde la hora que durmió se quedo con el pañal, me imagino porque yo traigo uno, imagínate de la hora.

109. E. No será porque a veces hay más pañales o se ocupan de los demás, eso lo sabe.

110. AP2. No, no, eso no lo sé po.

111. E. Habrá sido mejor si le hubiesen explicado por qué tenía que volver a usar pañales.

112. AP2. No, es que la tía eso fue lo que me explicó, que se hacía pipi cuando él dormía.

113. E. Algo más que quisiera agregar.

114. AP2. No.

115. E. Bueno, muchas gracias por su disposición y colaboración.

116. AP2. Ya tía, gracias a usted.

Cuadros descriptivos en detalle de las Áreas, dimensiones y elementos del Modelo de Gestión de Calidad de la Educación Parvularia de JUNJI.

Cuadro 1: Área de liderazgo

Área	Dimensión	Elementos
Liderazgo	Visión Estratégica	<p>Cómo la Dirección establece y comunica los valores, misión y visión del Jardín Infantil y el aporte que le entrega al desarrollo de los niños y niñas</p> <p>Cómo la Dirección, en función de las metas del Jardín Infantil asegura que las políticas y estrategias definidas, orientan la gestión.</p> <p>Cómo la dirección asegura un comportamiento socialmente responsable en la Comunidad Educativa velando por el medio ambiente, incorporación de la comunidad y el entorno y por las condiciones laborales y familiares del personal.</p>
	Conducción	<p>Cómo la Dirección establece prioridades para mejorar la calidad de los procesos pedagógicos del jardín Infantil.</p> <p>De qué manera la dirección promueve un clima organizacional positivo que estimula la colaboración y coordinación en la Comunidad Educativa.</p> <p>Cómo la Dirección promueve un ambiente que favorece la innovación y el aprendizaje individual y colectivo de la comunidad educativa.</p> <p>De qué manera la Dirección delega funciones y establece responsabilidades individuales y colectivas para el logro de objetivos del Jardín Infantil</p>

		<p>Cómo la Dirección contribuye y participa con su liderazgo en la comunidad educativa y local.</p>
	<p>Evaluación Institucional</p>	<p>Cómo la Dirección revisa y evalúa para determinar el estado de avance y cumplimiento de sus planes y metas de gestión</p> <p>Cómo la dirección utiliza los resultados de las evaluaciones del Jardín Infantil, para convertirlos en prioridades de mejoramiento y oportunidades de innovación.</p> <p>Cómo la dirección utiliza la información de las evaluaciones y la retroalimentación del personal, la familia y otros actores sociales de la comunidad, para el mejoramiento de su propio liderazgo y la afectividad de la gestión en general.</p> <p>De qué manera la dirección difunde los resultados y asume responsabilidad pública por estos.</p>

Cuadro 2: Área de Gestión de los procesos educativos

Área	Dimensión	Elementos
<p>Gestión de los Procesos Educativos</p>	<p>Gestión Educativa</p>	<p>De qué forma el Proyecto Educativo Institucional (PEI) incorpora y articula las dimensiones pedagógica-curricular, organizacional, administrativa-financiera y comunitaria-familiar.</p> <p>Cómo se asegura que toda la Comunidad Educativa conoce el Proyecto Educativo Institucional (PEI)</p> <p>Cómo se asegura la coherencia de la Dimensión pedagógica curricular del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y las Bases Curriculares de Educación Parvularia vigentes.</p>
	<p>Planificación Curricular</p>	<p>De qué manera la dimensión curricular del Proyecto Educativo Institucional (PEI) incorpora y promueve el ejercicio de los derechos de los niños y niñas.</p> <p>De qué manera el Proyecto Educativo Institucional (PEI) incorpora y promueve la perspectiva de género, en las prácticas educativas con los párvulos y sus familias.</p> <p>De qué manera la dimensión curricular del Proyecto Educativo Institucional (PEI) logra que los aprendizajes seleccionados promuevan el desarrollo integral de niños y niñas y sean conocidos por el personal y las familias</p> <p>Cómo se asegura la articulación de las planificaciones de aula de mediana y corto plazo con la dimensión curricular del Proyecto Educativo Institucional (PEI)</p> <p>Cómo la planificación de aula explicita las adaptaciones curriculares para atender la diversidad</p>

		de los niños y niñas (etnias, NEE, inmigrantes, etc.)
	Prácticas Educativas y Ambientes Positivos	<p>De qué manera el personal docente ejerce un rol mediador en las prácticas educativas.</p> <p>Cómo el personal docente promueve aprendizajes significativos para niños y niñas</p> <p>Cómo se incentiva el aprendizaje de niños y niñas considerando sus diferencias individuales.</p> <p>Cómo se asegura el uso adecuado del material educativo en función del nivel de desarrollo y los propios intereses de niños y niñas.</p> <p>Cómo el personal docente promueve el protagonismo de niños y niñas en las prácticas educativas.</p> <p>Cómo el personal docente establece relaciones afectuosas, respetuosas y de apoyo con los niños y niñas, sin discriminación.</p> <p>Cómo se asegura el comportamiento del personal basado en el respeto, preocupación y consideración hacia los niños y niñas.</p> <p>Cómo el personal promueve en los niños y niñas la libre expresión de sentimientos, opiniones, emociones y la resolución pacífica de conflictos.</p>
	Evaluación	<p>Cómo se evalúan los logros de aprendizajes de los niños y niñas</p> <p>De qué manera la evaluación potencia el aprendizaje de los niños y niñas</p> <p>De qué manera se asegura que la evaluación refleja las diferencias y necesidades individuales.</p>

		<p>De qué manera se asegura que la evaluación conduce a un proceso de reflexión que permite orientar y concretar la toma de decisiones</p> <p>De qué manera la familia de las niñas y niños aportan al proceso de evaluación pedagógica</p>
--	--	---

Cuadro 3: Área de Participación y compromiso de la familia y la comunidad

Área	Dimensión	Elementos
Participación y Compromiso de la Familia y la Comunidad	Relación entre el Jardín Infantil y la Familia	<p>Cómo se asegura la participación de las familias en la elaboración, desarrollo y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI)</p> <p>Cómo se asegura que existan instancias formales de participación de las familias y cómo se promueve que se involucren en la ejecución del Proyecto Educativo Institucional (PEI)</p> <p>Cómo se asegura que existan canales de información reconocidos por las familias y la comunidad.</p> <p>Cómo el Equipo del Jardín Infantil comparte información con las familias sobre el desarrollo de los niños y niñas, para definir conjuntamente las expectativas de aprendizajes y desarrollo de ellos/as.</p> <p>Cómo se conoce la opinión de las familias con respecto a la calidad del servicio y como se incorpora esta información en la planificación y mejoramiento del servicio.</p>

	Redes Sociales de apoyo	<p>De qué manera el Equipo del Jardín Infantil se vincula con actores sociales y organismos del entorno.</p> <p>De qué manera el vínculo y coordinación con actores sociales y organismos del entorno apoyan el desarrollo del proceso educativo con los párvulos y el mejoramiento del servicio</p> <p>Cómo se asegura que la participación de actores sociales y organismos del entorno, responde a los intereses de las familias y del proyecto Educativo Institucional (PEI) del jardín Infantil.</p>
--	--------------------------------	---

Cuadro 4: Área de Protección y cuidado.

Área	Dimensión	Elementos
Protección y cuidado	Construcción	<p>Cómo el Equipo del Jardín Infantil mantiene vigente las condiciones que le permitieron obtener la autorización para funcionar como establecimiento de educación parvularia (autorización sanitaria, permiso municipal y cumplimiento de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcción)</p> <p>Cómo el equipo del Jardín Infantil asegura que resguarden la seguridad y bienestar de los niños y niñas en los espacios físicos y equipamiento del establecimiento.</p>
		Cómo el personal cautela condiciones de seguridad y bienestar para su desempeño y desarrollo de los párvulos (ventilación, iluminación, higiene y orden)

	Seguridad	<p>De qué forma el equipo del Jardín Infantil organiza el espacio educativo para resguardar la seguridad y facilitar la autonomía de los párvulos.</p> <p>De qué forma el Equipo del Jardín Infantil cautela el buen estado, higiene y seguridad del mobiliario, material didáctico y equipamiento incluyendo juegos de patio.</p> <p>Cómo se asegura que el plan de Seguridad y Prevención de Riesgos es conocido por la Comunidad Educativa y practicado por el personal, los niños y niñas.</p> <p>De qué manera la Comunidad Educativa previene la accidentabilidad de los niños y niñas.</p>
	Estilos de vida saludable	<p>De qué manera la Dirección cautela el cumplimiento de la minuta programada que responde a las necesidades nutricionales de los niños y niñas.</p> <p>De qué manera el Equipo del Jardín Infantil genera un clima adecuado que motiva la ingesta de alimentos y formación de hábitos de alimentación saludable.</p> <p>De qué manera se asegura que la alimentación entregada a los párvulos en el jardín infantil cumple con las exigencias sanitarias vigentes.</p> <p>Cómo se asegura la promoción de estilos de vida saludable (alimentación sana, lactancia materna, actividad física, cuidado del medio ambiente y autocuidado, entre otros)</p> <p>De qué manera se registra, actualiza y utiliza la información de salud de los niños y niñas para su desarrollo integral.</p> <p>Cómo se asegura que los procedimientos de salud,</p>

		higiene, protección y seguridad son conocidos y practicados por los niños y niñas, y el personal.
	Promoción del Buen Trato Infantil	<p>De qué manera el equipo del Jardín Infantil asegura el desarrollo de acciones para prevenir situaciones de violencia física, psicológica y sexual en los niños y niñas tanto en el Jardín infantil, en el hogar, como en otros espacios.</p> <p>De qué manera la dimensión curricular del Proyecto Educativo Institucional (PEI) incorpora la temática del buen trato infantil entre sus objetivos transversales.</p> <p>De qué manera la Comunidad Educativa participa en instancias locales de promoción del buen trato infantil.</p>

Cuadro 5: Área de Gestión y administración del RR.HH, materiales y financieros.

Área	Dimensión	Elementos
Gestión y Administración del RR.HH, Materiales y Financieros	Estructura organizacional y administración de los recursos	<p>Cómo se asegura que las reglas y procedimientos de operación y administración de personal son conocidos por todos y aplicados por quienes corresponda.</p> <p>Cómo se asegura la adecuada distribución del personal de acuerdo con características y necesidades de los grupos de párvulos.</p> <p>Cómo se resguarda la sustentabilidad del Proyecto Educativo Institucional (PEI) en el tiempo. Incluir cómo se optimizan los recursos humanos, financieros y materiales</p>

	<p>Perfil del personal</p>	<p>Cómo se asegura que en el proceso de contratación del personal se considere las competencias y características requeridas para trabajar con niños y niñas.</p> <p>Cómo se asegura que el personal que trabaja en el Jardín Infantil cumple con los propósitos de la Dimensión pedagógica curricular, la normativa vigente e identidad del Proyecto Educativo Institucional (PEI)</p> <p>Cómo la Dirección resguarda y promueve que su personal mantenga las condiciones psicológicas y emocionales adecuadas para el trabajo con niños y niñas</p>
	<p>Evaluación de desempeño y desarrollo personal</p>	<p>Cómo se evalúa y mejora la gestión de personal en función del Proyecto Educativo Institucional (PEI)</p> <p>Cómo se fomenta el desarrollo de competencias del personal y no docente que considere las necesidades individuales y los objetivos del Jardín Infantil.</p>

Cuadro 6: Área de Resultados.

Área	Dimensión	Elementos
<p>Resultados</p>	<p>Anexos</p>	<p>Resultados de la Evaluación Institucional: resultados en la medición de los indicadores de Gestión del Jardín Infantil y del personal</p> <p>Resultados de Aprendizaje: nivel de logro de niños y niñas en relación con los aprendizajes esperados en cada nivel de educación parvularia</p> <p>Resultados de satisfacción de la Comunidad Educativa: personal docente y no docente, y familias</p>