



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Facultad de Ciencias de la Educación y la Comunicación Social.

Maestría en Dirección de Instituciones Educativas.

Tesis de Maestría.

**Las acciones de liderazgo de los equipos directivos de nivel primario en la gestión pedagógica-
didáctica, administrativa-organizativa y comunicacional hacia los jardines anexos que conducen, en la
ciudad de Concordia, entre los años 2019 y 2022.**

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Autor: María Silvana Vicario.

Director de Tesis: Francisco Arri.

Entre Ríos, diciembre 2022.

Dedicatoria

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad. Siempre motivando a alcanzar mis anhelos, mostrándome el camino hacia el crecimiento personal y profesional.

A mi esposo, compañero incondicional de proyectos y travesías únicas, de esfuerzos para construir caminos juntos. Por creer en mi capacidad y motivar una carrera para nuestro futuro.

A colegas que comparten esta vocación amada que hizo de mi profesión, una pasión por el enseñar, el aprender y crecer de la mano de los más pequeños de la Creación.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Agradecimientos

En primer lugar agradezco a mi director Francisco Arri, quien con sus conocimientos me brindó su asesoría y dedicación, siempre trasmitiéndome tranquilidad y motivación en todas las etapas de la investigación.

También dedico un agradecimiento especial a las organizaciones educativas que me han recibido, brindándome todos los recursos y herramientas que fueron necesarios para llevar a cabo esta investigación, arribar a los resultados y poder concluirla.

Por último, quiero agradecer a mis amistades por el apoyo recibido y el aprendizaje de la vida a su lado. A mi familia, por apoyarme aun cuando mis ánimos decaían. En especial, a mi esposo, que, con una palabra y un abrazo, renovaban las fuerzas para seguir adelante.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Índice.....	iv
Introducción.....	1
Diseño del Proyecto De Investigación.....	4
1. Planteamiento y contextualización del problema de investigación.....	4
1.1 Situación Problemática	4
1.2 Fuentes o nutrientes de interés.....	5
1.3 Focalización.....	8
1.3.1 Planteo del problema.....	8
1.4 Objetivos.....	9
2. Aspectos teóricos y normativos.....	9
2.1. Marco Teórico.	9
2.1.1 Gestión.....	10
2.1.2 Gestión educativa, gestión escolar, gestión institucional.....	11
2.1.3 Gestión educativa.....	12
2.1.4 Dimensión de la gestión educativa.....	13
2.1.5 Gestión pedagógica-didáctica.....	14
2.1.6 Gestión administrativa-organizativa.....	18
2.1.7 Equipo directivo.....	21
2.1.8 Liderazgo.....	23
2.1.9 Liderazgo en la Gestión Pedagógico- Didáctico.....	24
2.1.10 Liderazgo en la Gestión Administrativa – Organizativa.....	26

2.1.11 <i>Liderazgo en la Comunicación en la Gestión Pedagógica-Didáctica y en la Gestión Administrativa-Organizativa</i>	31
2.2 <i>Marco Normativo</i>	34
2.2.1 <i>Jardines Anexos a Escuelas Primarias. Origen</i>	34
2.2.2 <i>Educación Inicial</i>	35
2.2.3 <i>Jardines Anexos a Escuelas Primarias. Definición y Características</i>	37
2.2.5 <i>Equipos Directivos</i>	38
2.3 <i>Estado del Arte</i>	41
2.4 <i>Relevancia Académica y Social</i>	44
3. Método de Investigación	45
3.1 <i>Tipos de Estrategia General</i>	45
3.2 <i>Técnica De Recolección De Datos</i>	45
3.3 <i>Unidad de Análisis</i>	47
3.4 <i>Selección De Casos y Tipo de Muestreo Según Tipo de Estrategia General Metodológica</i>	47
3.4.1 <i>Selección de Casos</i>	48
3.4.2 <i>Criterios de Selección de Casos</i>	49
4. Trabajo de Campo	53
4.1 <i>Análisis y Resultados</i>	53
4.1.1 <i>Descripción de Categorías de Análisis</i>	53
4.1.2 <i>Resultados</i>	55
5. Conclusiones	69
6. Limitaciones Del Estudio	72
7. Futuras líneas de investigación derivadas de esta tesis	72
Anexo I	74

Figura 1. Plano de la ciudad de Concordia. Ubicación geográfica de los equipos directivos de jardines anexos a escuelas primarias de Gestión Privada y las unidades de análisis seleccionadas.....75

Anexo II......76

Modelo De Entrevistas......77

Anexo III......80

Entrevistas Realizadas......81

Anexo IV......135

Ficha De Consentimiento De Confidencialidad De Los Entrevistados......136

Referencias137



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Introducción

La presente tesis de investigación tiene como principal objetivo describir cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos entre los años 2019 y 2022. Así mismo el hecho de poder socializar estas acciones de liderazgo de los equipos directivos nombrados con el nivel de supervisión de Educación Inicial y con el nivel del Departamento Técnico del Nivel Inicial pertenecientes a la Dirección de Educación de Gestión Privada (D.E.G.P) del Consejo General de Educación (C.G.E) de la provincia.

Primeramente, se abordan las cuestiones teóricas que sustentan el planteamiento de dicha tesis. De esta manera, se despliegan los conceptos básicos necesarios su abordaje, partiendo de la definición del concepto de “Gestión” y una distinción entre la “gestión educativa”, “gestión escolar”, “gestión institucional”. Seguidamente, se hace una introducción a la “Gestión educativa” y una breve descripción de las dimensiones que ésta posee. Se realiza un análisis en mayor profundidad de los conceptos “Gestión pedagógica –didáctica” y Gestión administrativa-organizativa”. Y finalmente, se aborda el concepto de “liderazgo” haciendo una breve introducción desde su origen, así como también su abordaje en la gestión pedagógica- didáctica, en la gestión administrativa-organizativa y su desarrollo en las acciones de comunicación en estas dos gestiones nombradas.

En este apartado, también se encuentra una descripción de las normas regulatorias más destacadas que resultan aplicables a esta investigación como marco legal. De esta manera, se realiza una breve introducción sobre el origen de los jardines anexos y se analiza la normativa vigente haciendo una revisión del ámbito nacional y provincial.

En nuestro país han surgido variados trabajos referidas a la gestión pedagógica- didáctica y la gestión administrativa-organizativa de los equipos directivos en organizaciones escolares, aunque no se aprecian investigaciones destacadas referidas a organizaciones de nivel primario de la educación que tengan jardines anexos a su cargo. Por este motivo, se presentan en esta tesis, experiencias referidas a la gestión pedagógica- didáctica y administrativa- organizativa de otros niveles educativos y de otros países ya que, de todas maneras, se consideran parte importante del objeto de estudio en la investigación.

El hecho de tomar este objeto de estudio en la investigación adquiere valor ya que aporta conocimientos en la gestión pedagógica- didáctica y administrativa- organizativa, en relación a las acciones de liderazgo que realizan los equipos directivos y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones, en la conducción de los jardines anexos de las comunidades educativas anteriormente citadas. Así mismo, puede encontrarse de gran utilidad para la reflexión de las prácticas de la gestión pedagógica- didáctica y administrativa- organizativa y la comunicación empleada por parte de estos equipos directivos, con la oportunidad de realizar cambios significativos en las situaciones que sean necesarias y potenciar aquellas acciones que requieren de una mayor labor, para la mejora de la gestión educativa. Este escenario beneficiaría a los actores de la institución escolar, como el personal del equipo directivo, docentes, familias y niños, propiciando una comunidad de aprendizaje y crecimiento continuos.

Por otro lado, resalta en cuanto al propósito académico, en el hecho de que también vale de conocimientos fehacientes, ya que en el ámbito educativo argentino no se encuentran investigaciones relevantes que aborden este objeto de estudio. Es por ello, que puede ser de gran utilidad esta información para las autoridades de la D.E.G.P de la Provincia de Entre Ríos, el conocer la realidad de escuelas que están bajo su jurisdicción y consecuentemente, ellos mismos, ofrecer acciones para la mejora educativa.

Posteriormente, se describe la estrategia general, donde el instrumento de recolección de datos que se pone en práctica es de orden cualitativo: la técnica de entrevista personal. La misma es llevada a cabo con preguntas abiertas y flexibles, a los integrantes de los equipos directivos seleccionados de las instituciones presentadas, a fin de poder comprender y profundizar los fenómenos desde la perspectiva de cada una de las personas y en relación a su contexto institucional.

Seguidamente, se describe el universo de estudio y la unidad de análisis de la investigación y se detalla en la selección de casos, los tres criterios utilizados para elegir las organizaciones escolares anteriormente nombradas: En primer lugar se consideran a los jardines anexos a escuelas primarias de la ciudad de Concordia que pertenecen a la D.E.G.P de Entre Ríos, ya que, se evidencia que estos jardines anexos presentan una organización diferente a los jardines anexos de Gestión Estatal. Poseen una sola zona de supervisión y quienes se desempeñan en los cargos de conducción presentan formación profesional en el Nivel Primario de la educación. Se considera, en segundo lugar, la distribución geográfica que presentan las mismas instituciones en el plano de la ciudad de Concordia, tomando una organización escolar en representación de lo marcado por los puntos cardinales, como sentidos que conforman el sistema de referencia cartesiano para representar la orientación en la superficie terrestre. El tercer y último criterio de selección de casos,

corresponde a las categorías acordes a la complejidad de sus organizaciones ya que se ha procurado en su selección tener en cuenta estas distinciones, permitiendo reconocer la cantidad de secciones existentes, cantidad de niños que asisten, cantidad de docentes de salas y auxiliares de salas; y cantidad de cargos directivos en cada una de ellas. Los mismos se encuentran detallados en la primera tabla de la presente tesis a fin de simplificar el contenido de ese apartado, presentar la información de manera eficiente y hacer que sus datos sean mayormente comprensibles.

Después, se procede a describir las categorías de análisis de los datos que los participantes fueron expresando en las entrevistas, haciendo un recorrido por la formación profesional de los equipos directivos en el nivel inicial, las características del trabajo en equipo, el manejo del tiempo y organización de las actividades, promoción de políticas de formación docente y prácticas educativas, acciones de asesoramiento pedagógico y administrativo, obstáculos en la gestión, comunicación con el personal docente.

Se culmina esta del trabajo de campo, haciendo un análisis y la interpretación de los resultados obtenidos y se definen los mismos para poder cumplimentar con los objetivos de esta tesis.

Gracias a lo anteriormente expuesto, se concluye que son pocas las instancias de formación en nivel inicial a la que han asistido los equipos directivos de estas instituciones. Por tanto, presentan varias debilidades, sobre todo en contenidos relacionados con la gestión pedagógica-didáctica, por lo que no pueden comprender las planificaciones que confeccionan las docentes del nivel inicial, realizar sugerencias, orientaciones y asesoramiento. Además, se logró visualizar que los directivos no han podido realizar las acciones de liderazgo que refieren a la organización de prioridades la gestión administrativa-organizativa y pedagógica-didáctica hacia el nivel inicial, tales como: la organización del tiempo; el hecho de analizar el contexto, los recursos y las posibilidades y a partir de ellos establecer los propósitos y estrategias. Es por esto que, se les dificulta proponer proyectos relevantes y poder alcanzar los objetivos para la mejora. Por otro lado, han podido reconocer algunas necesidades que presentan las docentes y los niños del nivel inicial, que refieren al orden pedagógico- didáctico, así como también han promovido otras instancias de formación profesional hacia estas docentes, avaladas por autoridades provinciales y nacionales. En cuanto a la comunicación, se consta que han buscado diferentes medios para poder comunicarse con estas docentes en el periodo de emergencia sanitaria por covid-19 y, algunas de ellas, se siguen manteniendo a la actualidad. Aunque, resaltan el encuentro presencial como medio privilegiado para su ejercicio.

Se menciona también que la investigación presenta una serie de limitaciones referidas a los niveles educativos en la que se desarrolla y considerando la muestra que fue seleccionada. Aunque se aclara que se mantiene toda la rigurosidad del análisis metodológico correspondiente a una investigación de tipo cualitativo. Así como también, considerando los hallazgos reflejados en las conclusiones, se menciona que podrían dar inicio a futuras investigaciones.

Finalmente se incluye un Anexo, en donde se agrupan datos relevantes en una figura. Se la presenta de manera clara para una comunicación efectiva de la información. De esta manera, la figura 1 refiere a planos de la ciudad de Concordia con la ubicación geográfica de los jardines anexos a escuelas primarias de Gestión Privada diferenciando las instituciones tomadas como unidad de análisis.

Diseño del Proyecto De Investigación

Planteamiento y Contextualización Del Problema De La Investigación

1.1 Situación Problemática

El problema que nos convoca tiene que ver con la situación actual del sistema educativo, precisamente a las escuelas públicas de gestión privada de la provincia de Entre Ríos, en lo que refiere al nivel inicial.

En la actualidad, existen varios jardines anexos a escuelas primarias públicas cuya gestión es privada. Los mismos, están conducidos por los equipos directivos de nivel primario y poseen una supervisora también con formación en primaria.

Estos jardines que están anexados a las escuelas primarias de gestión privada, no poseen directora radial ni supervisora radial especialistas en el nivel inicial.

Por el contrario, los jardines anexos a escuelas primarias públicas de gestión estatal sí poseen directora radial y supervisora radial especialistas en el nivel inicial.

Si bien esta situación se presenta frecuentemente en la provincia nombrada, resulta de interés los casos de la ciudad de Concordia y, dentro de ella, los equipos directivos de cinco organizaciones escolares, las cuales son: Esc. N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, Esc. N°58 “Sagrada Familia”, Esc. N°92 “Ms. Dr. Ricardo Roch”, Esc. N° 32 “Nuestra Señora del Silencio”, Esc. N°177 “La Jirafa Azul”.

Permanentemente, las profesoras de educación inicial que realizan su labor en estos jardines de infantes anexos a escuelas primarias, manifiestan su descontento y preocupación a través de charlas y debates entre colegas, en reuniones institucionales con directivos y supervisoras y diferentes instancias de formación docente, respecto a:

- La poca presencia de directivos en las salas del nivel inicial donde se desarrollan las propuestas de enseñanza con los niños.
- Las docentes por lo general no reciben asesoramiento y orientación en cuestiones pedagógicas y administrativas específicas del nivel inicial.
- Se han hecho modificaciones edilicias y compra de materiales didácticos por parte de los directivos que, muchas veces, no son acordes a las edades de los niños del nivel inicial.
- Las planificaciones anuales y periódicas (unidades didácticas, secuencias y proyectos) hechas por las docentes son firmadas por los directivos pero, la mayoría de las veces, sin tener real conocimiento de lo que está escrito allí. Lo mismo ocurre con las narraciones de los registros de trayectoria que las docentes hacen referida a cada alumno.
- Poco acompañamiento a las docentes en reuniones de padres donde se abordan problemáticas pedagógicas complejas y con características específicas de la educación inicial.

Muchas veces, estos equipos directivos, expresan en diferentes reuniones o en capacitaciones, estar en desconocimiento de aspectos pedagógicos específicos del nivel inicial, diciendo que su formación es referida al nivel primario o que no tienen tiempo para acercarse a las secciones de jardín por su trabajo arduo en el nivel primario.

1.2 Fuentes o Nutrientes De Interés

La preocupación de reflexionar en torno a las prácticas de gestión de los equipos directivos y las dificultades que podrían tener frente a un nivel en el cual no poseen formación como profesionales de la educación, surge al transitar mi experiencia laboral por muchos años como docente de nivel inicial en una escuela primaria de gestión privada con jardín anexo de la ciudad de Concordia, Entre Ríos. El mismo posee seis sesiones, tres donde asisten niños de 4 años y tres de 5 años. A pesar de que la normativa vigente Res. 3945/10 del Consejo General de Educación (C.G.E), de nuestra provincia en lo que refiere a la matrícula, establece que:

Artículo 23: Todas las secciones de la Educación Inicial se conformarán, según la ubicación geográfica de la siguiente manera: Urbana y Suburbana, que corresponden a

la sección de 4 años del jardín de infantes, la matrícula máxima será de 20 niños/as. Las secciones de 5 años la matrícula máxima será de 25 niños/as. (p. 11).

En el artículo 25 de la misma resolución deja expresado que:

Si el ámbito físico de la sección no permitiere la ubicación cómoda del máximo de niños/as establecido en el presente marco normativo y pedagógico, se podrá reducir el número de inscriptos con la autorización de la supervisor/a de la zona de Nivel Inicial... (p. 11).

Este jardín anexo a la escuela primaria, en el mes de marzo del año 2015, presentaba una totalidad de matriculados de 180 (ciento ochenta) alumnos. Las salas no disponían de los sectores de juego, mobiliario y biblioteca. De la misma manera, la disposición espacial no favorecía el movimiento y accionar de los niños y niñas. Estos aspectos solían producir malestar entre los docentes quienes se manifestaban con quejas y comentarios negativos en sus encuentros en la sala de profesores.

Existía un total de seis cargos en planta funcional, reconocidos pedagógicamente y económicamente por el Consejo General de Educación, de docentes a cargo de secciones con títulos de profesora en educación inicial. También un cargo fuera de planta con reconocimiento pedagógico del consejo general de educación para un cargo de Ed. Física con horas compartidas en el nivel primario. Muchas fueron las instancias en que era imprescindible la presencia de los directivos en reuniones de padres en donde se les informaba sobre procesos de aprendizaje de sus hijos; corregir y asesorar sobre evaluaciones, propuestas pedagógicas e informes de trayectorias, cuestiones administrativas- legales propias del nivel, tales como: la interpretación del marco pedagógico y normativo del nivel inicial. Así como también fue necesaria la intervención de los directivos en situaciones conflictivas donde se debía mediar entre padres y docentes; y entre colegas docentes, donde los temas en discusión eran específicos del nivel inicial. Sin embargo, los integrantes del equipo de conducción, con formación en nivel primario, nombraban las siguientes causas de su ausencia en estas instancias: la falta de tiempo ya que tenían que atender cuestiones también del nivel primario; la inexperiencia y desinformación de cuestiones pedagógico-didácticas y administrativo –legales referidas el nivel inicial... Por estos motivos, en su mayoría, las situaciones antes nombradas, eran resueltas por mis colegas y con la percepción de no tener un apoyo real de un directivo. Un tiempo después, buscando cómo poder mejorar esta situación que se vivía a diario, llegó a nuestro conocimiento la existencia de nuevas unidades educativas de nivel inicial en la provincia. Las mismas se habían conformado a partir del “desprendimiento” del nivel

primario en las organizaciones escolares a las que pertenecían, con la característica fundamental de contar con un directivo con formación en el nivel. Fue de esta manera que empecé a investigar e informarme acerca de los pasos a seguir para lograr este desprendimiento. Después de esto, solicité varias entrevistas con supervisoras y directivos de otras instituciones; y accedí a la Res. 0240/13 C.G.E (que aprueba el reglamento de incorporación a la enseñanza oficial, el reconocimiento y a la supervisión de los establecimientos educativos de gestión privada confesionales y no confesionales, de gestión cooperativa o de gestión social de todos los niveles y modalidades), la que compartí con mis colegas, directivos y apoderados legales los resultados de la búsqueda y la propuesta de poder realizar el mismo camino. Días después, comenzamos el proyecto siguiendo los pasos de la Res. 0240/13 C.G.E, junto a dos compañeras de trabajo.

El proyecto para lograr el “desprendimiento” fue presentado y aprobado por el Consejo General de Educación, luego de seis meses, cumpliendo paso a paso, las etapas pertinentes. Lo que permitió que en el mes de octubre del 2016 llegara la habilitación de la matrícula provisoria para poder funcionar, en el mes de marzo del 2017, como unidad educativa de nivel inicial bajo la conducción de una directora de nivel inicial.

Finalmente, al transcurrir los meses con la división de lo administrativo, el “desprendimiento” del nivel primario fue total.

Al día de la fecha, la presente unidad educativa cuenta con un equipo de conducción, conformado por directora y vicedirectora, ocho docentes, una profesora de educación física, una maestra orientadora integradora que comparte con la Esc. N°81 “Jesús Nazareno” y dos personas de maestría. La misma institución está bajo la supervisión de una especialista en el nivel que depende también del C.G.E, precisamente de la dirección de educación de gestión privada.

La situación cambió radicalmente. Desde la ubicación del mobiliario en logares estratégicos para un uso dinámico y compartido por docentes y niños, compra de los artefactos eléctricos indispensables como calefactores y equipos de música, compra de materiales didácticos adecuados a las necesidades y edades; asesoramiento en el orden administrativo-legal a padres y docentes; acompañamiento en diferentes eventos, reuniones y en la jornada diaria; corrección con mirada crítica de informes de trayectorias, carpetas y planificaciones con sugerencias acordes a las docentes; evaluación docentes coherentes con el desempeño; incentivo constante para que las docentes se perfeccionen en instancias de capacitaciones; atención a los niños con procesos de integración de manera comprometida y personalizada. Junto con los apoderados se comenzó a

trabajar para que en las inscripciones se pueda convocar a una matrícula más acorde a lo que expresa la normativa antes citada, solo por nombrar algunas acciones...

Sabiendo que existen numerosas instituciones con jardines anexos, escuchando discursos de colegas que expresan estar pasando por las mismas situaciones que las que atravesamos anteriormente, me preocupa y a la vez me interesa realmente conocer acerca de la gestión pedagógica y administrativa de esos equipos directivos que tienen que realizar su labor para dos niveles educativos, primario e inicial. Por la situación descrita, me pregunto... ¿Cuál es la experiencia laboral que tienen los equipos directivos de las Esc. N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, Esc. N°58 “Sagrada Familia”, Esc. N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Roch”, Esc. N° 32 “Nuestra Señora del Silencio”, Esc. N°177 “La Jirafa Azul”?, ¿Cuál es la formación académica real que posee el personal de los equipos directivos nombrados?, ¿Cuáles son los intereses de los equipos directivos de estas escuelas?, ¿Qué concepción tienen del nivel inicial?, ¿Cuáles son los facilitadores y obstaculizadores de la gestión pedagógica de los equipos directivos que conducen jardines anexos? ¿Cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen?

1.3 Focalización

Las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, Esc. N°58 “Sagrada Familia”, Esc. N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Roch”, Esc. N° 32 “Nuestra Señora del Silencio”, Esc. N°177 “La Jirafa Azul” de la ciudad de Concordia, Entre Ríos en la actualidad.

1.3.1 Planteo del problema

¿Cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos en la actualidad?

1.4 Objetivos

- Conocer y describir cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos entre los años 2019 y 2022.

- Interpretar las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos entre los años 2019 y 2022.

2. Aspectos Teóricos y Normativos

2.1 Marco Teórico

.El marco teórico que se desarrolla a continuación permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo de esta investigación.

Primero se parte de la definición del concepto de “Gestión” y una distinción entre la “gestión educativa”, “gestión escolar”, “gestión institucional” a fin de establecer sus diferencias en términos que presentan algunas similitudes. Posteriormente se hace una introducción a la “Gestión educativa” y una breve descripción de las dimensiones que ésta posee. Y seguidamente, se realiza un análisis en mayor profundidad de los conceptos “Gestión pedagógica –didáctica” y Gestión administrativa-organizativa”, a fin de adentrar de manera más específica en el interés enmarcado en el objeto de estudio de la presente investigación.

Luego se describe el término “Equipo directivo” como elemento fundamental de la gestión educativa. Se nombran sus características y algunas descripciones relevantes en cuanto a las acciones que pueden favorecer u obstaculizar su tarea en relación estrecha a la gestión.

Finalmente se aborda el concepto de “liderazgo” haciendo una breve introducción desde su origen en el mundo de las empresas al sistema educativo, así como también su abordaje en la

gestión pedagógica- didáctica, en la gestión administrativa-organizativa y su desarrollo en las acciones de comunicación en estas dos gestiones nombradas.

2.1.1 Gestión.

El término “gestión” ha sido abordado por numerosos autores reconocidos a tales como Erns y Young (1998), Kofman (2001), Senger (2010), Castañeda Ramírez y Zuluaga Collazos (2014), entre otros...Sin embargo, en esta oportunidad y en estrecha relación con las organizaciones educativas, ámbito que compete a esta tesis y siendo de su interés, se tomarán en consideración a los siguientes expositores para enmarcar teóricamente esta investigación:

Para los escritores Sanchez, S. y Zorzoli, N. (2018), el término “gestionar”, proviene del lenguaje empresarial y se relaciona con el direccionar y con los resultados obtenidos a partir de este direccionamiento... Implica crear las condiciones institucionales para poder alcanzar los propósitos planteados”. (p.23)

También se ponen en valor las palabras de Blejmar (2019), quien argumenta que la gestión es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que “las cosas sucedan” de determinada manera y sobre la base de propósitos ex ante y ex post. (p.31)

El autor continúa exponiendo que es una intervención de doble sentido, el término proviene del latín “interventio” (venir entre, interponerse). En el lenguaje corriente, esta palabra es sinónimo de mediación, buenos oficios, ayuda, pero, también, en otros contextos significa intromisión, injerencia. Así toda intervención provoca un quiebre en la transparencia de una institución escolar. El quiebre no tiene valoración positiva o negativa en sí mismo, sólo es una interrupción de la regularidad institucional. (p.31). El mismo escritor refiere a la autoridad de gobierno porque la gestión es un proceso organizacional que requiere legalidad, la que da el cargo, y legitimidad, la que adjudican los dirigidos, avalando a quien ocupa ese cargo. (p.32). En esta línea de pensamiento, el objetivo, el para qué, es para que las cosas sucedan: que las ideas se transformen en actos, que la planificación se transforme en acciones eficaces, que la gestión se confronte con lo real y con los resultados que alcanza. (p.33).

Sin embargo, se torna relevante una característica fundamental que prevalece en esta acción de “gestionar”, que es precisamente “la presencia de las personas” en una institución y a raíz de esto, la reflexión y acción posterior de quienes conforman el equipo directivo.

Uno de los principios básicos de la gestión es el reconocimiento del valor de las personas en la organización. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la motivación de las mismas hacia el logro de los objetivos. El modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, la conformación de equipos de trabajo, proporciona una

perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso y liderazgo en su acción. (Sanchez y Zorzoli. 2018, p.24)

En definitiva, “Gestionar” es “hacer en y hacer con”, compleja labor inherente al rol directivo. (p.24).

2.1.2 Gestión educativa, gestión escolar, gestión institucional.

Cuando se aborda el tema de gestión relacionado con educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, una nación. Generalmente las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por la comunidad educativa particular.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el cual se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de

planificación cobra relevancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción, administración y gestión, ya sean educativas o escolares. (Ruiz, 2007. Disponible en:<https://www.educ.ar/recursos/91901/gestion-institucional-conceptos-introductorios>).

2.1.3 Gestión educativa.

Los autores Sanchez, S. y Zorzoli, N. (2018), en su obra titulada “Didáctica de la gestión-conducción”, comentan que el término “gestión” ha sido cuestionado por algunas personas, aduciendo que se corresponde a una mirada economicista de la educación. Sin embargo, expresa, que si se sale del reduccionismo del planteo, se puede notar que la funcionalidad y los buenos resultados de toda institución educativa son tareas de la comunidad escolar, cuyos integrantes trabajan en conjunto realizando las gestiones adecuadas para lograr una educación de calidad para sus alumnos, así como las condiciones necesarias para que esto pueda concretarse, teniendo en cuenta al equipo directivo como responsable de conducir estas tareas en un marco de prácticas democráticas. (p.23)

Esta mirada más amplia, también permite reconocer que gestionar el sistema de la escuela, es intervenir en las distintas dimensiones: curricular-pedagógica, organizacional-institucional-administrativa, y la gestión del contexto.

Entonces se puede decir que las personas gestionan desde:

Las ideas: que se refiere a los conceptos, los esquemas referenciales pedagógicos didácticos, la lectura, la visión de mundo predominantes en los equipos educativos.

Las emociones: las ganas, el deseo, las alegrías, la frustración, la resignación, entre otros, como impulsores o vallados del horizonte de posibilidades de una organización en un momento determinado.

Las prácticas, en términos de metodologías tales como las herramientas de intervención pedagógico-organizacional.

Y el lenguaje: en donde se realiza la transmisión de ideas, el reconocimiento e intervención sobre los estados de ánimo de la institución. Y, en el pasaje a la acción, gestionan las prácticas de estas ideas y estados de ánimo. Establecer compromisos, ofertar posibilidades, realizar pedidos, demandar, juzgar con fundamento, utilizar y distribuir información, afirmaciones, decidir, declarar, son actos del habla. Estos actos, a su vez, construyen coordinaciones y compromisos de acción para gestionar. Pero además intervienen en las condiciones del sistema desde la escucha, la explicación reflexiva de las emociones preponderantes entre la gente que hacen lugar en el espacio escolar, no solo al actor sino al sujeto y sus vínculos. Gestionar será como una melodía que se ejecutará en dos

movimientos simultáneos tan simples como complejos: escuchar más allá de oír, comprender y decir, más allá de hablar. (p.42)

Lo anteriormente expuesto adquiere importancia ya que, como expresa Onetto (2017), gestionar la escuela no es subirse a una tarima... El equipo directivo se piensa dentro de un tejido social que lo involucra. (p.154)

Las autoras Harf y Azzerboni (2014), en su publicación “Construcción de liderazgos en la gestión educativa” expresan que:

El modo en el cual la institución educativa, y más específicamente en lo que concierne a la gestión llevada a cabo por las direcciones educativas, se transformará entonces en elementos potenciadores u obstaculizadores de los procesos educativos propuestos en el marco de las políticas educativas.

...Cada vez nos damos cuenta de la enorme importancia que tiene dirigir nuestra mirada sobre quienes conducen las instituciones educativas... Hoy, directivos y supervisores, complementan una formación más general, con la necesidad de tener ojos y oídos enfocados en las particularidades de cada institución y de su entorno. (p.52).

Es por eso que

la gestión de las instituciones educativas requiere de la especialización de los docentes que emprenden esa responsabilidad profesional. Especialización que exige intervenciones concretas, lectura y producción de diversidad de textos, conocimiento y puesta en acción de distintas estrategias, con abordajes teóricos y prácticos que posibiliten la reflexión de las escenas educativas, para lograr desde allí “un mejor hacer”. (Sanchez y Zorzoli. 2018, p.15).

Dado que el rol de las personas que forman parte del equipo de conducción está atravesado e interpelado por múltiples campos y miradas, se consideran cinco dimensiones en este proceso de formación continua: la filosófico-política, la pedagógica, la normativa, la organizacional y la didáctica- curricular. (Sanchez y Zorzoli. 2018, p.15). Esto, a su vez, tiene estrecha relación con las dimensiones que comprenden la gestión de organizaciones educativas.

2.1.4 Dimensión de la gestión educativa.

Los conceptos de gestión educativa planteados al momento, hacen referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento,

padres y madres de familia, la comunidad local, entre otros.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así pueden verse acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en funcionamiento de la misma... (UNESCO. 2011, p. 32).

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa, según sea la descripción de los autores. Una de las más sintética y comprensiva que se tendrá en cuenta es la que plantea cuatro dimensiones: pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. Y en particular, siguiendo el tema de interés en esta investigación, se abordará la gestión pedagógica y la administrativa.

2.1.5 Gestión pedagógica-didáctica.

Se considera la gestión pedagógica dentro de una de las dimensiones de la gestión educativa. Para varios autores: Gobierno de Córdoba (s.f); Harf y Azzerboni (2007); Lewin (2017), entre otros, es el componente más relevante ya que es el que le da sentido y encuadre a la función de la escuela. Hace referencia al conjunto de propuestas y prácticas de enseñanza y de aprendizaje esenciales para alcanzar los objetivos que la institución pretende alcanzar y que exige la sociedad. Las propuestas se explicitan y formalizan a través de proyectos producidos desde los diferentes actores de la institución (proyecto curricular institucional y de aula). En ellos se establecen y definen los contenidos de enseñanza, su organización y secuenciación, los recursos y estrategias, los criterios y formas de evaluación...

Llevar adelante la gestión pedagógico-curricular implica entonces enfatizar la función principal que debe cumplir la escuela, es decir, la transmisión de saberes y conocimientos a todos los alumnos, de la mejor manera posible, adecuando las propuestas a sus intereses y necesidades, y garantizando calidad y equidad en los aprendizajes. Desde esta perspectiva, es necesario reflexionar acerca de cómo se gestiona esta dimensión en cada realidad escolar, es decir, qué propuestas de enseñanza y qué prácticas se promueven mientras, al mismo tiempo, se atienden las necesidades y se busca mejorar las condiciones de aprendizaje. En términos generales se recomienda que los proyectos de enseñanza se orienten al desarrollo de aprendizajes significativos y relevantes que

faciliten no tan solo el ingreso a la escuela sino su permanencia, progreso y egreso de la misma en tiempo oportuno. Los procesos de formación continua, cuando se orientan a replantear estas cuestiones básicas de la misión docente, posibilitan profesionalizar su función y abordar enfoques superadores de la tarea pedagógica...

Sus elementos esenciales son:

En primer lugar, el proyecto curricular institucional: requiere instalar procesos de elaboración, aplicación y seguimiento de cada uno de sus elementos: los objetivos para cada ciclo y /o año, los contenidos de enseñanza, la propuesta pedagógica en la que se posibilite identificar diversificación de las estrategias de enseñanza en relación a las diferentes disciplinas y/o áreas lo que favorece un acceso a los aprendizajes significativos, por múltiples vías y adecuadas a diferentes posibilidades individuales. Los recursos didácticos deben estar al servicio del aprendizaje y la enseñanza. El programa de evaluación formativa que asegura el monitoreo respecto del modo como los estudiantes van aprendiendo y logrando los aprendizajes considerados básicos y relevantes. Y el modo como se atienden las necesidades educativas especiales junto a la explicitación de las pautas que rigen la escuela para atender la retención de la matrícula y el logro de una mayor calidad educativa.

El segundo elemento es la capacitación o formación continua de los docentes, la que supone acrecentar las competencias profesionales de directivos y docentes a partir de la reflexión sobre la práctica cotidiana y del aporte de saberes externos, en un clima de respeto y colaboración. Supone entonces conformar equipos de gestión educativa y equipos de trabajo colaborativo, centrados en la reflexión acerca del saber y la práctica pedagógica. Desarrollar diferentes actividades de capacitación, actualización y perfeccionamiento en servicio, adecuados a las necesidades y prioridades de las instituciones. (Gobierno de Córdoba. S.f; p.14-15).

En lo que concierne a la gestión pedagógica de los equipos directivos de educación primaria con sus jardines anexos, tal como lo expresan las autoras Ruth Harf, Gisella Barros y Mercedes Lucioli, (2005), en su obra: "Dirección y organización de las instituciones educativas para niños pequeños", se toma en cuenta que la intervención didáctica directiva implica: saber observar, escuchar, detectar qué sucede para luego definir qué y cómo intervenir. Tener conocimientos pertinentes hacia la materia o nivel en que se desarrolle la gestión, apropiarse de un marco teórico, saber cómo acercarse, qué decir... Por eso es importante destacar que la intervención didáctica es una de las tareas que puede realizar el directivo y que más se acerca a la enseñanza. Tal es así que la dirección se instala en el lugar de enseñante de sus docentes. Se conforma un espacio

para reflexionar, para actuar sobre la propia práctica educativa, concretando ideas y propuestas que contribuirán a enriquecer su calidad, para estos directivos y para los docentes que tiene bajo su conducción. (p.29). Desde esta perspectiva se puede visualizar

la responsabilidad del director como conductor, orientador, coordinador de una verdadera política de formación de los docentes, rescatando la caracterización de la escuela como institución que educa. (Harf, Barros y Lucioli. 2005, p.29).

A fin de que esta gestión pedagógica sea cercana a los docentes y con la vista puesta en mejorar los aspectos que las organizaciones escolares tienen como potencial para seguir creciendo, se hace necesario trabajar con estos docentes de manera unida. Y para ello, algunos recursos que estos equipos directivos pueden implementar son: “La observación de clases, la observación de pares, la co-enseñanza, planificar conjuntamente, compartir fortalezas,” (Lewin, L. 2017. p.105), entre otras....

Ruth Harf, Gisella Barros y Mercedes Lucioli, (2005), comentan que la intervención didáctica implica: saber observar, escuchar, detectar qué sucede para luego definir qué y cómo intervenir. Tener conocimientos pertinentes hacia la materia o nivel en que se desarrolle la gestión, apropiarse de un marco teórico, saber cómo acercarse, qué decir... por eso es importante destacar que la intervención didáctica es una de las tareas que puede realizar el directivo y que más se acerca a la enseñanza. Tal es así que la dirección se instala en el lugar de enseñante de sus docentes. Se conforma un espacio para reflexionar, para actuar sobre la propia práctica educativa, concretando ideas y propuestas que contribuirán a enriquecer su calidad. Desde esta perspectiva se puede visualizar la responsabilidad del director como conductor, orientador, coordinador de una verdadera política de formación de los docentes. (p.29).

... Es así como se convierte en “una tarea que necesita definirse en función de la preparación- formación teórica y práctica de los directivos. La importancia que se le concede a la tarea de acompañamiento y formación de los docentes. Los procesos vinculares entre directivos y docentes”... (Harf; Barros; Lucioli, 2005. p.31).

Por otro lado, la autora Laura Lewin (2017) afirma que para que los docentes puedan crecer profesionalmente, se necesita que el equipo directivo “pueda tener un plan de desarrollo profesional que contemple las necesidades de los docentes. Debería articular teoría y práctica, que sepan incentivar, orientar, asesorar y brindar a los docentes la posibilidad de reflexionar,” (p.105) para que se sientan acompañados y motivados. Y así, luego comprometerlos a trabajar de manera plena en esa organización escolar. “El rol que le cabe al directivo-asesor pedagógico en este proceso es el de generar espacios para la reflexión de sus prácticas: con esto se alienta al mejoramiento de la calidad de educación”. (Harf y Azzerboni. 2007, p. 96).

Las autoras Ruth Harf y Delia Azzerboni, (2014), en la publicación titulada “Construcción de liderazgos en la gestión directiva”, expresan que es esencial dejar en claro que “no alcanza con que el directivo tenga saberes a cerca de aspectos pedagógicos (conceptos, teorías...), no alcanza con que posea procedimientos de acción de emplear y sugerir. Lo que necesita es ser confiable, hacer sentir seguros y respaldados a sus asesorados.” (p. 252). En esta dimensión el acento está puesto en la responsabilidad del equipo de conducción de generar las condiciones y posibilidades para pensar en el enseñar y el aprender dentro de su institución. Es una tarea desafiante y compleja que incluye el asesoramiento pedagógico como una de las tareas más enriquecedoras de la práctica directiva.

Cuando desde el lugar de la dirección, se plantean cuáles son las funciones que le competen aparece como una de las más interesantes e importantes, pero a la vez más complejas de llevar a cabo, la de asesorar pedagógicamente a los docentes a su cargo. Y se detalla la complejidad ya que requiere:

saber observar y escuchar qué es lo que sucede, para definir sobre qué se asesora, tener conocimientos pertinentes para responder a las necesidades educativas, saber cómo acercarse al docente. Saber cómo hacer para lo que se quiere decir o mostrar sea significativo y por lo tanto pertinente a los procesos de transformación educativa que se desea implementar. (Harf y Azzerboni. 2014, p. 97).

A través de esta relación en la gestión pedagógica, el equipo de conducción:

- Procura que sus docentes comprendan las matas educativas y el adecuado proceder para lograrlo.
- Favorecer la profesionalización de los docentes para lograr la transformación de sus prácticas.
- Generar transferencias para innovar y crear alternativas diferentes a las tradicionales en la tarea educativa.
- Acompañar a los docentes en la tarea cotidiana de detectar, analizar y comprender las problemáticas de los alumnos, con el fin de resolverlas.
- Promueve el intercambio y la reflexión entre pares cuya perspectivas semejantes o disímiles.
- Ayuda a los docentes para que se desempeñen armónicamente en su tarea.
- Procuran que los docentes construyan propuestas adecuadas al grupo de alumnos con el que trabajan. (Harf y Azzerboni. 2014, p.99)

Según Harf y Azzerboni, las personas que se desempeñan en el equipo directivo, pueden tomar diferentes estrategias al momento de asesorar a los docentes, tales como: Asesoramiento grupal.

- Por escrito.
- Interindividual.

En esta tarea de asesorar, es importante diseñar un plan de asesoramiento pedagógico para la institución, ya que forma parte sustantiva del PEI y el equipo de conducción es el principal responsable de su construcción, para poder finalmente impactar en situaciones institucionales que requieren transformación, cambio, mejora o acciones que en la práctica institucional aún no están presentes. (p.193)

Finalmente, es preciso reconocer también que, la gestión pedagógica es una de las funciones fundamentales del rol directivo, aunque muchas veces se vea obstaculizada por las tareas de dimensión organizativo-administrativa, por la atención a padres y alumnos, por imprevistos en cuestiones vinculadas con el espacio físico de la escuela, entre otras... (Harf y Azzerboni. 2014, p.139)

2.1.6 Gestión administrativa-organizativa.

Otra de las dimensiones que corresponde al proceso de gestión en las instituciones educativas refiere particularmente a la administración. La dimensión administrativa hace referencia a la previsión, distribución y articulación de los recursos; a la coordinación y articulación de las personas que integran la institución; y al diseño de mecanismos de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gobierno del sistema y de las que se acuerdan en la institución. Ciertamente, es un modo de imaginar y/o representarse el futuro de manera que sea factible anticipar metas, acciones y recursos. El aprovechamiento pedagógico de los recursos y de la infraestructura, la generación de nuevas propuestas de enseñanza, elaboración de estrategias requiere un dinamismo para cuyo logro se hace impostergable ampliar los márgenes institucionales de decisión y acción. Por ellos, para desenvolver la gestión educativa es muy importante que

el componente administrativo se haya integrado al conjunto global de todos los aspectos de la escuela. Debe constituirse en cada escuela a partir de su problemática y la disponibilidad de los recursos existentes, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que

conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. (Gobierno de Córdoba. Sf. p.15).

Es decir que:

debe controlar la evolución de las acciones que propicie y aplicar las correcciones necesarias para mejorarlas. Es una herramienta de gestión del presente y un instrumento de futuros deseables. Por ello el manejo de la información debe ser significativa y contribuir a la toma de decisiones. (Frigerio, Poggi y Tiramonti. 1992, p.27)

En esta línea de pensamiento, para la UNESCO (2011), según lo expresado en el “Manual de Gestión para directores de instituciones educativas”, algunas acciones concretas de la gestión administrativa serán: la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero. (p.36)

Estas acciones a través del tiempo y en la práctica misma, los procedimientos fueron adquiriendo autonomía, independizándose y desligándose de las tareas sustantivas, hasta llegar en algunos casos a desplazarlas. En otros términos, en palabras de Frigerio, Poggi y Tiramonti (1992), podría afirmarse que

en numerosas ocasiones los procedimientos administrativos se transformaron en ritos y perdieron su sentido de instrumentos para el gobierno de las instituciones. Cuando esto ocurre, el sistema administrativo se trasforma en un dispositivo de control de formalidades y evalúa a sus actores, no en términos de su trabajo ni en relación a los objetivos logrados, sino la capacidad de adaptación y cumplimiento de las actividades rituales de mantenimiento del sistema. (p.123)

Los equipos directivos de las instituciones escolares ocupan mucho de su tiempo en la realización y control de esas actividades y difícilmente se delegan.

Ante esta situación, poniendo la mirada en una institución educativa que reflexiona sobre sus propias prácticas cotidianas, en pos de seguir aprendiendo de ellas y prosperar, es necesario resignificar sus funciones administrativas, otorgándoles un nuevo sentido, contenido y ordenándolas en favor de la consecución de objetivos y resultados. Algunas acciones para poder mejorar estos procedimientos son: reunirse con las personas que forman parte del equipo directivo y analizar detalladamente las tareas; discriminar cada uno de los pasos de esos procedimientos y pensar

conjuntamente objetivos para cada uno de ellos y finalmente, planificar la manera de simplificarlos. (p.124)

Las autoras expresan que otro camino para resignificar la dimensión administrativa es recurrir a los conceptos de eficacia y eficiencia.

Por eficacia se entiende a la aptitud para alcanzar los objetivos institucionales, es decir, alude a aquello que debe hacerse. Implica la fidelidad a la actividad sustantiva de la escuela. Por su parte, eficiencia alude a las aptitudes para el uso de recursos, en función de alcanzar mejores resultados.

Las autoras anteriormente citadas, expresan que, se entiende que una escuela es, a la vez, eficaz y eficiente cuando los objetivos de saber, saber -hacer, saber- estar son alcanzados de un modo satisfactorio; cuando los recursos humanos y profesionales son utilizados según sus competencias; cuando los recursos materiales y financieros son utilizados sin ser mal gastados.

Un establecimiento será eficaz pero ineficiente cuando alcanza los objetivos pero a un alto costo. Es ineficaz pero eficiente cuando a pesar de utilizar adecuadamente los recursos, no logra alcanzarlos. Cuando esto ocurre, corresponde interrogarse a acerca de los objetivos: ¿son claros, demasiados ambiciosos, numerosos, variables?

Una escuela puede ser ineficaz e ineficiente cuando no tiende al logro de sus objetivos y mal gasta sus recursos. (Frigerio, Poggi y Tiramonti, 1992. p. 133-134).

Por otro lado, las escritoras también exponen que

la gestión administrativa posee gran responsabilidad respecto a los procesos de comunicación e información hacia el resto de la comunidad educativa. Su tarea consiste en el diseño de las combinaciones significativas de los datos, con la finalidad de realizar diagnósticos que detecten problemas o identificar causales de estos problemas, posibles relaciones entre ellos y vías de superación. (p.130)

Tal se expresó anteriormente, a la administración le corresponde hacer el trabajo cotidiano de articular, lo más armoniosamente posible, los intereses individuales y los institucionales. Para ello, será necesario hacer visible esta red informal de relaciones para considerarla en el momento de planificar y proyectar...

Otra de las funciones de la administración con respecto a la comunicación es asegurar que el flujo informativo llegue a todos los sectores y miembros de la institución. “Para ello será necesario construir canales de comunicación por los cuales hacer transitar la información y crear rutinas comunicativas”. (Frigerio, Poggi y Tiramonti, 1992. p.130)

Ahora bien, lo anteriormente expuesto cobra sentido y se ve reflejado en la praxis cotidiana de las instituciones educativas, en vías de promoción de un ser, estar y hacer una renovador en la gestión, resulta imprescindible reconocer que este trabajo se debe realizar en compañía de otros, conformando un equipo de trabajo.

2.1.7 Equipo directivo.

El concepto de “Equipo” es analizado por las autoras Harf y Azzerboni (2014), en su obra “Construcción de liderazgos en la gestión educativa”, que refiere al

conjunto de personas reunidas en torno a una tarea a realizar (definida previamente) y una meta a alcanzar (preferiblemente compartida). Los vínculos afectivos pueden obstaculizar u optimizar la actividad del equipo, pero no le dan origen ni lo determinan. (p.135)

El trabajo en equipo es el desafío de dejar de ser uno solo contra todo. Claramente el directivo no puede realizar todo solo. Armar equipos de trabajo, se convierte así en una acción fundamental de la gestión. Algunas tareas se organizan mejor de manera individual... otras en cambio, presentan tal nivel de complejidad que requieren del trabajo colaborativo de diferentes personas.

Ahora bien, en este actuar en conjunto, es necesario plantear metas a corto, mediano y largo plazo y presentan ciertas características. Las autoras Harf y Azzerboni (2007) expresan que

en los equipos de trabajo los objetivos son claros, específico, concretos, generalmente con un grado de preexistencia, verificables y evaluables, y el tipo de relación que se produce entre los miembros en lo que se denomina dinámica del trabajo está supeditada y condicionada en gran medida por los propios objetivos propuestos como meta en común... Los miembros del equipo deben aceptar y compartir este proceso. Es bueno hablar de equipos de conducción aunque no solo se trate de una intención, puede no ser una realidad pero sí una meta a alcanzar. (p.69)

Al tratarse de más de una persona, la diversidad comienza a aparecer. La autora Laura Lewin (2017), en su obra “Gestión Educativa en Acción” expone que el buen directivo sabe que lo que importa es la diversidad. La labor en equipo se ve enriquecida con la diversidad. Cada integrante cumple un papel dentro de un conjunto en función de sus fortalezas y saberes. Favorece al trabajo interdisciplinario donde cada profesional, desde su rol, aporta una mirada que permite encontrar caminos alternativos para afrontar la diversidad de desafíos. (p.93). En palabras de Covey (2004) “Un buen equipo de dirección es un equipo complementario donde los puntos fuertes de las

personas se convierten en productivos y sus debilidades resultan irrelevantes gracias a los puntos fuertes de los demás”. (p.143).

Una actitud participativa implica la disponibilidad para que el otro forme parte de la toma de decisiones... Para ello,

el primer paso es descentrarse: comprender que hay otro que tiene posturas y opiniones, a veces más o menos valiosas, a veces más o menos coincidentes con las nuestras. Los espacios para la participación se ganan, e implican al mismo tiempo, renunciaciones por parte del otro. (Harf y Azzerboni. 2007, p. 66-67).

Desde esta mirada, se puede expresar que los equipos multidisciplinares facilitan la puesta en juego de diversidad de ideas, saberes, experiencias y alternativas de producción e innovación. Entonces, “esta diversidad forma parte de una cualidad innegable, pero aunque parezca contradictorio, el mayor obstáculo, ya que requiere tiempo para conocerse, respetarse, acordar y consensuar”. (Harf y Azzerboni. 2007, p.67). A su vez, en este equipo de trabajo, “cada integrante asume así un rol de liderazgo compartido, ampliado y distribuido. Y es un liderazgo distribuido ya que todos pueden participar e intervenir de un modo u otro”. (Harf y Azzerboni. 2014, p.136).

En este sentido, el hecho de trabajar en equipo produce algunas ventajas, tales como:

- Agilización de proyectos.
- Distribución de tareas para evitar “sobrecarga”.
- Miradas complementarias desde diferentes ángulos.
- Oportunidad de aprendizaje continuo. (Laura Lewin. 2017, p.94)

Sin embargo, si el equipo no posee objetivos claros y mensurables, los límites y las responsabilidades están mal definidas, hay ausencia de habilidades o conocimientos para realizar una tarea, los miembros presentan conductas o estilo de liderazgo no apropiados, las reuniones son poco efectivas y no hay estímulo de la creatividad individual y colectiva, no se aceptan las responsabilidades o no se reconocen los errores en las tareas realizadas, estas acciones pueden llevar al fracaso del trabajo en equipo. Así como también, si se presentan algunos de los siguientes indicadores: ausencias, llegadas tardes o partidas tempranas, quejas crónicas, incumplimiento de plazos, falta de atención y foco, monopolio de discusión, mal manejo del tiempo en las actividades, pueden llevar a grandes dificultades y problemas en el interior de esos equipos. (p.95)

En esta oportunidad, se intenta reconocer y revalorizar las acciones del liderazgo en estos equipos directivos. Acciones donde precisamente la persona tenga que liderar. Estas acciones de liderazgo se consideran en relación a la gestión pedagógica didáctica, al asesoramiento pedagógico

y en la gestión administrativa, al manejo efectivo del tiempo y de la organización institucional, así como también el liderazgo en la comunicación de estas gestiones nombradas.

2.1.8 Liderazgo.

El autor Stephen R. Covey ha analizado el término liderazgo en su obra “El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza” expresándolo de forma muy sencilla, en su nivel más elemental y práctico, diciendo que

el liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de modo tan claro que éstas acaben viéndola en sí mismas... Transmitir la valía y el potencial de las personas de una manera tan clara, convincente y coherente que realmente éstas lleguen a verlos en su interior pondrá en marcha el proceso de ver, hacer y transformarse. (Covey. 2004, p.116)

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento y retomando una de las características nombradas por los diferentes autores citados para la conformación del rol directivo y su respectiva acción en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa de los jardines anexos que conducen, se considera al “liderazgo” como una de las principales características a desarrollar y seguir cultivando... En palabras de Sanchez y Zorzoli (2018):

La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una conducción más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones y desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, así como diversas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones. (p.24)

Una actitud de liderazgo puede ser influencia para las demás personas que se desempeñan en la comunidad educativa... Y el hecho de saber manejar las emociones y del éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen. Algunas características asociadas al liderazgo pueden estar relacionadas a un “don” natural, pero existen otras que se pueden desarrollar a lo largo de la vida, ya que también las condiciones y el entorno influyen... La capacidad del líder para inducir estados positivos y cooperativos de ánimo resulta fundamental para determinar el éxito del equipo. (p.81). El líder es aquel que logra que su equipo trabaje desde el entusiasmo y no desde la carga del deber.

En esta línea de pensamiento,

para ser un buen líder, el directivo debe empezar por esperar lo mejor de sí mismo. Tiene que ser un reflejo de lo que espera en sus colaboradores. Y para eso debe trabajar

profundamente en su persona para convertirse en el estímulo que generará cambios positivos en su entorno. (Lewin, L. 2017, p.82).

El autor Blejmar, B. (2019), en su obra: “Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones”, expresa que la profesión docente, requiere una doble legitimación, la organizacional, dada por las autoridades pertinentes, y la institucional, dada por sus dirigidos. En la primera podemos hablar del director. Pero solo en la segunda se constituye el liderazgo. Al liderazgo no se lo designa, se lo reconoce. (p.68), lo cual establece una diferencia radical en cuanto a la designación de una persona a un cargo de conducción.

En las muchas más acepciones del término “liderazgo”, como característica reflejada en las personas que conforman el equipo directivo, se reconocen al “liderazgo en la gestión pedagógica-didáctica”, al “liderazgo en la gestión administrativo-organizativa” y al “liderazgo en la comunicación” en ambas gestiones.

2.1.9 Liderazgo en la gestión pedagógico- didáctico.

Adriana Reyes (2014) expresa que se requieren de las funciones de asesoramiento, de orientación, de seguimiento, de supervisión, para que la escuela asegure una propuesta intencional de la enseñanza y del aprendizaje. En consecuencia, un currículo “funcionando” es un punto de partida sobre el cual puede, y debe, operar el director cuando desea sostener ciertos principios en torno a la enseñanza y el aprendizaje de tareas y disciplinas en su escuela.

El asesoramiento pedagógico se configura como un proceso educativo en el cual, con un encuadre particular de tiempo, espacio y tipo de relación, coordinadores y docentes se proponen observar, explicitar, conceptualizar y, eventualmente modificar los múltiples aspectos que hacen a la tarea de educar...

Asesorar supone ofrecer alternativas de acción a partir de un proceso sistemático de evaluación y análisis sistemático de evaluación y análisis de información... (Harf y Azzerboni. 2007, p.125).

El asesoramiento es un trabajo en conjunto y de colaboración con el maestro. Es uno de los instrumentos más eficaces, pertinentes y constantes que los equipos de conducción tienen a su alcance. Permite procesos de aprendizajes mutuos.

Liderar este proceso pedagógico implica:

- Saber observar y escuchar qué sucede para definir sobre qué asesorar.
- Tener conocimientos pertinentes para responder a las necesidades educativas de su institución.

- Saber estimular la adopción de prácticas educativas innovadoras.
- Mediar la información que circula entre diferentes actores.
- Realizar síntesis que permitan conceptualizar nuevamente el asesoramiento. (p.126).

El liderazgo en la gestión pedagógico- didáctica responde a la continua necesidad del personal directivo de acompañar a los educadores en la tarea de observar y analizar las necesidades, intereses y problemas de los alumnos... (p.128). Relacionar el asesoramiento, la evaluación y la recolección de la información implica caracterizar la gestión directiva como científica, eficaz y didáctica.

Para liderar pedagógicamente, el directivo deberá obtener datos mediante un conjunto de procedimientos, técnicas e instrumentos concretos que le permitan recoger la información relativa a la realidad o la problemática sobre la cual desea intervenir. En este sentido, interesa la comprensión del significado de las acciones de los actores sociales. Implica la participación intensiva en un contexto determinado y el registro de lo que ocurre. Interesan los procesos mentales de los actores, el significado subjetivo que construye y también la relación entre las perspectivas y el significado de los actores y las circunstancias. (p.128)

Las fuentes que permiten obtener información para realizar asesoramiento pedagógico provienen fundamentalmente de la observación, por medio de la cual se percibe en forma directa la intervención de los docentes en múltiples acciones didácticas dentro y fuera de la escuela, y de la planificación en la que se anticipan las acciones que el docente va a realizar con sus alumnos. Hay otras fuentes de información: desde las producciones de los alumnos, el modo como está distribuido el espacio, la intervención de los docentes, los “rumores”, etc. Observar requiere de atención voluntaria, selectiva e inteligente. Cuando el directivo observa siempre tiene una intención, consiente o no. (p.131)

Una vez que el personal directivo, recolecte la información a través de los diferentes medios, de obtención de datos, habrá que identificar junto al docente los aspectos sobresalientes y cuáles podría mejorar, esta instancia será sin dudas, una herramienta fundamental en el desarrollo profesional de los integrantes del equipo directivo...

Otra de los aspectos relevantes del liderazgo en la gestión pedagógico-didáctica es su finalidad. Ya que se busca estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del docente y su potencial desarrollo. En esta tarea, es importante cuidar el modo en que los directivos se comunican para favorecer la recepción de aquello que pretenden transmitir.

2.1.10 Liderazgo en la gestión administrativa – organizativa.

Al momento de ejercer la gestión en una organización, el autor Covey (2004) de la obra “El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza” expone que “tanto la administración como el liderazgo resultan fundamentales,...cualquiera de las dos habilidades resulta insuficiente sin la otra”. (p.119). De esta manera, resalta la importancia de su abordaje y puesta en práctica de manera conjunta.

Una de las instancias en que puede verse reflejada esta actitud de liderazgo es incluso en el manejo del tiempo y la organización de las actividades relevantes dentro de la institución... Blejmar, B. (2019), en su obra “Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones” expresa que los tiempos externos que marcan la dinámica institucional pueden entrar en colisión con los tiempos internos que mueven a los sujetos. De esta manera, esa convención del inicio que marca el calendario escolar necesita encontrar un acople con el movimiento de los equipos de trabajo... Crear un espacio y un tiempo para el reencuentro de docentes como actores, explorar conjuntamente las condiciones actuales de la tarea, explorar lo nuevo dentro de lo conocido... Es prepararse, crear las mejores condiciones para el despliegue de la eficacia organizacional habiéndose cargo de las convenciones, mientras decidimos sostenerlas y entendiendo los distintos tiempos institucionales, para operar sobre ellos. (p.59)

En el comienzo del ciclo lectivo en las instituciones educativas son cuatro los contenidos de trabajo que generalmente se priorizan:

Las lecciones aprendidas: implica poner en acto la noción de organización inteligente como la posibilidad de reflexionar sobre sí misma, detectar errores y aciertos cometidos, profundizar en la fuente de aprendizaje organizacional.

El reconocimiento de los actores-sujetos: la calidad educativa está indisolublemente unida a la calidad de los vínculos dentro de los equipos de trabajo.

La revisión de la orientación del proyecto: construirlo o revisarlo, tal vez esa revisión sea más importante como ejercicio en la medida en que promueve una orientación común a los integrantes del equipo.

Y por último, contexto, estrategia y alineamiento: se requiere fortalecer el alineamiento de los actores a la estrategia institucional para lograr los objetivos propuestos, previo conocimiento de la realidad y contexto en que se encuentra la escuela. (p. 61-62)

Sobre este universo conceptual, donde emerge el juego de reglas múltiples y difusas, el reto del aprendizaje continuo y el diseño de acciones para construir futuros, equilibrando procesos de planeamiento y ajuste permanente a las señales del contexto, se convoca al despliegue del capital intelectual y emocional de la organización para desarrollar estrategias...

El diseño de una estrategia por parte del equipo directivo implica una elección: la de la orientación a seguir y el destino a alcanzar, la de construir una agenda de prioridades, con un camino a recorrer entre otros posibles...

Al mismo tiempo incluye una renuncia, que abarca destinos que no se buscarán, temas que no entraran en la agenda... Se hace relativamente fácil elegir lo deseado, pero constituye una dificultad organizacional hacerse cargo de lo renunciado... La carencia de identificación de la renuncia es lo que en muchas ocasiones aparece como un obstáculo que retorna en la implementación de la estrategia...

El valor añadido que trae a elección es la posibilidad por parte del equipo directivo de hacer foco. Es decir, alinear toda la energía y recursos de la organización en la dirección acordada entre sus miembros.

Lo elegido y lo renunciado siempre es situacional. Mañana pueden invertirse los términos si la interpretación del contexto ha cambiado. En otras palabras... “Donde la oferta “manda” a la demanda, no hacen faltan estrategias, solo se requiere organizarse”. (Blejmar, 2019. p.96)

En esta tarea de organizarse, requiere por parte del equipo directivo organizar a la vez, las prioridades. Y para ello es fundamental reconocer y diferenciar las tareas urgentes, las importantes y las cotidianas. La autora Laura Lewin (2017), en su obra “Gestión Educativa en Acción”, afirma que:

El problema en el manejo eficaz del tiempo se genera cuando confundimos lo importante con lo urgente. Entender qué tareas son urgentes, importantes y cotidianas, y respetar ese orden al abordarlas, redundará en un mejor uso del tiempo... Es fundamental tomarse un tiempo para organizar las prioridades, traer a la mente los proyectos relevantes y darles la debida cabida. Pronto descubriremos que, de todas maneras, lo cotidiano se hace lugar solo. (p.97)

En este proceso de reflexión de las prioridades, consiste en analizar el contexto, los recursos y las posibilidades, y a partir de ellos establecer los propósitos específicos y delinear las estrategias posibles que permitan alcanzarlos. (Sanchez y Zorzoli. 2018, p.77).

Las autoras anteriormente citadas expresan que, de esta manera, “la dimensión temporal atraviesa por completo la gestión-conducción de las instituciones educativas y es frecuente escuchar expresiones de los directivos que aclaran,...que no les alcanza el tiempo para todo lo demandado, que pasa el día y “no pudieron hacer nada”...

Sin embargo, continúan comentando que, si se registrasen cotidianamente, son muchas las intervenciones realizadas por los directivos. Lo que no necesariamente implica que dichas acciones

impacten en la dinámica institucional (pedagógico-didáctica, organizacional, administrativa, socio comunitaria). (p.79)

Es evidente que la función directiva está atravesada por multiplicidad de demandas y tareas y desde esta perspectiva,

...pensar en la organización y administración del tiempo nos lleva necesariamente a hablar de la gestión proactiva”... Esta gestión anticipa, planifica a partir de metas y propósitos definidos. Esto no implica negar los imprevistos que se suceden en la cotidianidad institucional, pero sí atender lo urgente sin dejar de planificar intervenciones importantes. (Sanchez y Zorzoli. 2018. p.79).

La complejidad radica en organizar los tiempos para cada dimensión, para que ninguna quede subsumida a las otras, por ejemplo, la tarea directiva centrada en la dimensión administrativa, que deje de lado la supervisión y asesoramiento de las prácticas de enseñanza. (p.80)

Esta necesidad de organizar los tiempos y distribuirlos de manera equitativa y siguiendo las necesidades de cada dimensión, conlleva a la necesidad de aprender a optimizar el tiempo como recurso y que esta característica también es una de las dimensiones a trabajar en la didáctica de la gestión-conducción de las instituciones educativas...

Este aprendizaje requiere del acompañamiento y de prácticas de enseñanzas específicas de los directores para con los docentes y, sobre todo, de los supervisores para con los equipos directivos...

El abordaje de las intervenciones en la dimensión temporal requiere, además, de planificación, de jerarquización de dichas intervenciones seleccionando aspectos institucionales a trabajar. Y, a partir de esa jerarquización, que no debe ser excluyente de otras temáticas que pudieran requerir intervenciones, focalizarlas y darles continuidad. Si las mismas son aisladas y espasmódicas, encaradas ante la aparición de un conflicto o una situación particular y carecen de continuidad en el tiempo, no serán efectivas y no generaran los cambios o mejoras buscados...

Una agenda semanal es una reflexión escrita que se constituye en un indispensable insumo de gestión y requiere considerar cuál/les de las actividades se desarrollaran en la semana que inicia, en concordancia con una planificación macro referida a la propuesta anual/trimestral o de un periodo definido con antelación. (Sanchez y Zorzoli. 2018, p.81)

La agenda semanal es una propuesta de trabajo proyectiva y tentativa,...puede flexibilizarse en función de las necesidades... Y cuenta con la ventaja de permitir analizar la distribución de las intervenciones en diferentes dimensiones de la gestión. (p.82) Organizar una agenda que contemple a todas las dimensiones ya que en la práctica las dimensiones se encuentran estrechamente entrelazadas y las acciones en una de ellas tiene repercusiones en las demás...

Puede ocurrir que se constate que una de las dimensiones ocupe todo el tiempo del director. Esto requiere una reflexión, y llegado el caso, un reacomodamiento ya que se puede dedicar la mayor parte del tiempo a una de las dimensiones a condición de asegurarse que ha delegado con claridad y con consignas específicas las actividades de las otras dimensiones a otros actores y se ha reservado un tiempo de seguimiento, articulación y evaluación de lo delegado. Si le ocurriera esto, se debe tomar un momento para pensar en la gestión del tiempo y en la influencia de la misma en la vida institucional y para reacomodar la agenda del personal de equipo de conducción. Reacomodar la agenda puede ser una sabia excusa para reflexionar y tomar otras decisiones. (p.29). Esto implica:

- Una “toma de distancia” respecto a las prácticas habituales y una “anticipación” de lo que podrían ser prácticas futuras.
- Un trabajo de articulación entre los discursos y las prácticas y un acrecentamiento de la coherencia entre ambos.
- Una interrogación a cerca de las “repeticiones” en las instituciones, así como un análisis de los actos novedosos e innovadores.
- Una toma de conciencia de la manera que se tiene que conducir, dirigir, supervisar y evaluar los establecimientos.
- Una pista a cerca del estilo de desempeño de las personas que conforman el equipo directivo.

La agenda, como todo proyecto, es simultáneamente una representación específica de la institución y una representación del rol de los actores, traducidas a la acción concreta de conducir, dirigir y supervisar un establecimiento educativo. Dará cuenta del modo en que se resuelven la “construcción” institucional y la forma en que cada actor participa de dicha construcción. (Sanchez y Zorzoli. 2018, p.30)

Por otro lado, la autora Laura Lewin (Lewin 2017) expresa que

la delegación de tareas y la construcción de la aptitud para confiar en los otros y al mismo tiempo poder supervisar su tarea es la aptitud que lleva a la conquista del tiempo para pensar en el futuro... (p.87)

La misma autora realiza un aporte en torno a la pérdida del tiempo y sus motivos o causantes, exponiendo que son “ladrones del tiempo”. Se refiere a aquellos factores que se interponen entre las personas que conforman el equipo directivo y las tareas, impidiendo que alcancen los objetivos de la manera más efectiva posible. Algunos “ladrones del tiempo”, pueden ser: Las personas mismas: cuando se sientan a leer informes y se distraen con actividades no programadas...en el celular, en la computadora... La falta de organización: siguen preparando los informes y se dan cuenta que falta información. Interrumpen en buscar lo que faltaba y regresan

para continuar. Es mucho más útil disponer de todos los elementos que necesitas antes de comenzar la tarea. Una zona de trabajo desordenada: El desorden no permite encontrar lo que necesitas. Y cuando algún personal del equipo directivo se ausenta, a los colaboradores les puede resultar difícil encontrar un elemento necesario para la labor institucional. Llamados telefónicos: si están muy ocupados, sería bueno solicitar a alguien que atienda las llamadas con el compromiso e devolverlas cuando se desocupen. Reuniones programadas: tomar conciencia acerca de la duración de una reunión... Cuando el objetivo de la reunión está cumplido, la reunión debe finalizar. Se pueden evitar comentarios que hasta pueden resultar contraproducentes para la agenda de prioridades. Visitas inesperadas: si alguien llega a la oficina, se podría adelantar y saludarla en el pasillo para evitar que llegue al despacho. Implementar la costumbre de visitar la sala de profesores con asiduidad. De esta manera, ellos tendrán la posibilidad de dialogar y consultar con el personal directivo en ese ámbito. Y no llegarán, sorpresivamente a la dirección. (p.99)

En la dinámica de la labor diaria en la institución educativa, la autora expresa que suelen ocurrir algunos errores frecuentes en el manejo del tiempo, tales como: no saber decir que no: cuando una persona acepta una nueva responsabilidad y no puede asumirla, deteriora su imagen profesional. Cuando a pesar de decir que no, se asume una responsabilidad extra, sentimos que no somos fieles con nosotros mismos y eso genera mal estar. Por eso es tan importante aprender a poner límites cuando la situación lo amerita. Trabajar de más, es otra de las situaciones que aparecen a menudo. Si alguna persona del equipo directivo decide quedar más tiempo en la institución, cuando todos se han retirado, seguramente se percibirá más cansancio mental y se tardará más tiempo de lo habitual en terminar las tareas. El tiempo será más rendidor si se descansa y se recupera energías. Y finalmente en la instancia de trabajar apurado. En estas instancias, la persona puede cometer errores que pondrán en peligro tu desempeño profesional. (p.100)

Cuando ocurren estas situaciones, pueden resultar útiles las siguientes acciones para poder revertirlas y favorecer a una mejor utilización del tiempo:

- Reflexiona sobre tus ocupaciones y tareas cotidianas.
- Identificar tus horarios biológicos.
- Finalizar lo que se inició.
- Detenerse cuando se haya terminado, más adelante se podrá mejorar algún aspecto.
- Confeccionar listas de tareas prioritarias.
- Quitarle connotaciones emocionales a las tareas prolongadas, difíciles o tediosas.
- Delegar lo que puede ser utilizado por otras personas. (Lewin, L. 2017, p. 100).

2.1.11 Liderazgo en la comunicación en la gestión pedagógica-didáctica y en la gestión administrativa- organizativa.

El autor Bernardo Blejmar, (2019), anteriormente citado, expone que “hay una herramienta privilegiada en la gestión. Es el lenguaje, la conversación, el poder de la palabra, que se despliega en las ideas, los estados de ánimo, las prácticas en cuanto acción”. (p.41)

En esta línea de pensamiento, la comunicación pareciera ser una de las habilidades más relevantes de la vida...

El autor Stephen Covey expresa que hay cuatro cosas muy importantes sobre la comunicación. En primer lugar, hay que mostrarse sinceramente abierto y escuchar a la otra persona si se quiere llegar a comprender qué y porqué ve en mundo así. Éstos son los cimientos de encontrar terceras alternativas. Por otro lado, las cosas que se experimentan antes de que le brinden nueva información influyen en el modo de considerar esa información...Así mismo, no existe una única forma de interpretar algo. Cuanto más implicado esté el ego en la percepción, más rígida se volverá la mente y más bloqueadas quedarán las respuestas. Y por último, la mayor parte de fallos en la comunicación son producto de la semántica, porque cuando realmente se escucha para alcanzar un entendimiento, las palabras se ven como símbolos de sentido. La clave consiste en comprender el sentido, no en pelearse por un símbolo. (2004, p. 220)

Entonces, si el objetivo de las personas que conforman el equipo directivo de una organización escolar es ser buenos comunicadores tiene que tratar de entender qué piensa y qué siente la otra persona. Pensar si, al comunicarse, lo que se dice aporta algo, si es positivo y si ayuda. El rol del líder creativo no consiste en presentar las mejores ideas, sino más bien en estar abierto a generar el canal por el cual todos en la institución puedan desarrollar ideas, sentir que son valoradas. Para ello el directivo deberá generar un clima facilitador, promover la comunicación entre todos los miembros de la institución y generar un sistema para administrar la innovación. Y este clima facilitador está relacionado con la posibilidad de que cada persona sepa que sus ideas son bienvenidas... (Lewin, L. 2017, p.28).

Pero, “el silencio también constituye una de las claves de la comunicación con terceros. Se debe estar callado incluso en silencio, para empezar a sentir empatía con los demás de un modo profundo”. (Covey. 2004, p. 225).En un sentido más intrínseco y personal, considerando las palabras del autor Debashis Chatterjee, “el silencio es la matriz del lenguaje... es la potencialidad pura del lenguaje. Por eso es importante la sensibilidad ante el silencio”. Uno de los aspectos del liderazgo es la capacidad de tomar las decisiones adecuadas. Un líder tiene que tomar muchas

opciones en el curso de su vida y su trabajo. Un líder inteligente sabe que las decisiones se toman en el espacio y el tiempo que existen entre un determinado estímulo y una respuesta adecuada...Es por eso que “la verdadera comunicación comienza con el acto de escuchar. Incluso cuando hablamos escuchamos nuestras propias voces”. (Chatterjee. 2007, p.137-141)

Sin embargo, aquellas instituciones que son más estructuradas, son las que tienen sistemas más burocráticos, con poca comunicación entre sectores o aquellas que valoran las ideas de personas ajenas a la institución, por sobre las ideas de los propios actores institucionales. De esta manera, la comunicación, las habilidades comunicativas y los estilos de comunicación constituyen el eje del clima que se instala en una institución y son factor esencial para promover cambios en la dinámica vincular de una institución. (Harf y Azzerboni. 2014, p.145).

Esta característica resulta tan importante que si el directivo no sabe comunicarse bien con todos los integrantes de la institución, el trabajo diario resultará muy difícil de realizar. (Lewin, L. 2017, p.89). Es por eso que

el directivo se debería proponer indagar y buscar las modalidades comunicativas más adecuadas para su institución, desarrollar sus propias habilidades comunicativas, prestar atención a la necesidad de establecer relaciones de reciprocidad y desarrollar actitudes empáticas, proponiéndose siempre establecer vínculos de respeto y consideración mutua, sin por ello olvidar las funciones que en tanto director le corresponden...Tendrá que atenerse a la necesidad de coherencia y consistencia, considerando relevancia de lo que se desea transmitir y compartir. (Harf y Azzerboni. 2014, p.146).

A su vez, los vínculos comunicativos se ven favorecidos cuando los integrantes de la institución se sienten identificados con ella, estimulándose así su motivación y el grado de participación en sus proyectos. (p.146)

Toda palabra es de algún modo una convocatoria de la presencia del otro, en este sentido, la importancia de la escucha atenta en cada situación comunicativa que ocurra es indispensable. Ello implica, por ejemplo, dejar de escribir o leer cuando alguien se acerca a hablar sobre alguna cuestión. Es recomendable atender sus gestos, a las miradas, a cada movimiento corporal y responder de manera plena, puesto que la “palabra vacía distancia”, en cambio, “la palabra llena acerca, estimula, funda un espacio de confianza”. (Sanchez y Zorzoli. 2018, p.72-73)

Ahora bien, en la dinámica en que se desarrolla la micro política en las instituciones educativas, el control de las comunicaciones constituye un importante recurso de poder. Si lo que se sabe afecta, directa o indirectamente al otro, se crea entre ambos un vínculo de dependencia. La posesión diferenciada de información genera este tipo de relaciones que aumenta la conflictividad institucional. Por el contrario, la difusión generalizada de las informaciones conlleva a una democratización del poder interno. Por eso extender los alcances de la comunicación implica mejorar el nivel de participación y condiciona comportamientos de cooperación y compromiso. (Frigerio, Poggi, y Tiramonti. 1992, p. 131).

Si los equipos directivos promueven y ejercitan una política institucional de comunicaciones abiertas y amplias con sus equipos de docentes, disminuye las posibilidades de conformación de núcleos de poder alrededor del control informativo e incrementa la capacidad negociadora de la institución, en la medida en que hace prevalecer los fines institucionales por sobre los sectoriales o individuales... (Frigerio, Poggi, y Tiramonti. 1992, p. 131).

En la realización de su labor diario, el equipo directivo y en esa intención de comunicarse con el personal docente, cuenta también con el recurso de las comunicaciones escritas. Para ello, puede contar con algunos instrumentos que tradicionalmente se utilizan para mejorar la frecuencia de estas comunicaciones escritas y que sean provechosas: murales informativos, los boletines, o comunicaciones internas, las encuestas... Pero para fortalecer el sistema de comunicación son imprescindibles las comunicaciones cara a cara, por ejemplo las reuniones de personal, entrevistas individuales... (Frigerio, Poggi, y Tiramonti. 1992, p. 132).

Estas comunicaciones además de aumentar los niveles de comprensión de la información que se transmite, posibilitan el relevamiento de la información valiosa en relación al impacto que ha producido alguna de las decisiones tomadas y las posibles consecuencias de medidas futuras. (Frigerio, Poggi, y Tiramonti. 1992, p. 132).

Las mismas autoras citadas expresan que todas las organizaciones tienen alguna estructura comunicativa que se relaciona con la cultura de la institución y dentro de ella con los modelos de organización y los estilos de desempeño de sus miembros... “Y muchas veces no solo se trata de comunicar, sino también de desarrollar estrategias de cambio”. (p.132).

Para sintetizar y resaltar, resulta tan fundamental esta herramienta que los autores Sanchez y Zorzoli (2018), en su obra titulada “didáctica de la gestión-conducción” remiten al autor Blejmar

(2007), quien refiere al lenguaje en el proceso de comunicación “como el dispositivo fundamental de la gestión, puesto que a través de la palabra “es posible hacer las cosas”. (p.72)

2.2 Marco Normativo

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. Constituye un elemento fundamental de todo proceso dirigido a la promoción del acceso efectivo a la justicia.

Teniendo en cuenta lo expuesto, en el siguiente apartado se desarrolla, entonces, una descripción de las normas regulatorias más destacadas que resultan aplicables a esta investigación.

Primeramente, se realiza una breve introducción sobre el origen de los jardines anexos a fin de dar a conocer sobre su existencia y características relevantes que permitirán entender su funcionamiento como parte de una institución educativa.

Posteriormente, se analiza la normativa vigente haciendo una revisión de la Ley Nacional de Educación, la Resolución 3945/2010 C.G.E y la Resolución 4847/2001 C.G.E. Cabe señalar que, cada una de las normativas listadas, ha sido organizada según el ámbito nacional y luego provincial.

2.2.1 Jardines anexos a escuelas primarias. Origen.

En el sistema educativo de Argentina, la existencia de los jardines anexos a escuelas primarias en Argentina tiene un largo recorrido en donde se ven expresados en los diferentes sucesos y leyes que de manera acotada se explican, tomando como referencia el documento “El Nivel Inicial en el Sistema Educativo Argentino – Abc”, publicado en: abc.gov.ar/lainstitucion/.../educacioninicial/historia/elnivelinicial.htm:

En 1875 la sanción de la Ley de educación de la provincia de Buenos Aires, estipula como función de los Consejos Escolares de Distrito la creación de escuelas y de jardines de infantes. Es en 1885, que se funda en la ciudad de La Plata el primero de ellos. Esta señal de un Estado presente se constituye en punta de lanza para el crecimiento del Nivel.

La Ley 1420, de 1884, en el art. 11, establece la creación de “uno o más jardines de infantes en las ciudades donde fuera posible dotarlos suficientemente”, quedando de esta manera en manos de las jurisdicciones la posibilidad y decisión de crearlos. Junto con la Ley 1420, el Estado nacional impulsa la creación de jardines de infantes, anexos a las escuelas normales formando parte de su Departamento de Aplicación. El primero de ellos, fue el de la Escuela Normal de Paraná, creado en

1884 y cuya directora, Sara Eccleston, fue una de las maestras traídas al país especialmente por Sarmiento desde Estados Unidos. Con ella se inicia, en 1886, la formación, a través de un curso, para maestras especializadas en kindergarten.

En una publicación de la Escuela Normal de Paraná de 1871-1895, queda claro que este jardín de infantes modelo, tuvo las salas pobladas por los hijos/as de las más distinguidas familias. El sistema educativo moderno considerado un elemento político clave en la conformación del Estado Nación argentino, incluye en sus comienzos, al jardín de infantes como una posibilidad para algunos, como un espacio selecto quedando lejos aquel ideal homogeneizador que presumía Sarmiento.

En la segunda década del siglo XX, con el advenimiento del gobierno de Irigoyen llegaron las influencias de la renovación pedagógica llamada Escuela Nueva. Se caracterizaba por ser respetuosa de las diferencias, de los deseos de los alumnos/as, atentos al aprendizaje en contacto con la naturaleza, capaces de estimular el placer por el aprendizaje, por el arte y la libre expresión. Por ese entonces el jardín de infantes se encontraba ante el reto de la inclusión de los niños/as provenientes de los sectores más empobrecidos. Es en 1935 que se crea la “Asociación Pro-difusión del Kindergarten” que de alguna manera es la que continúa la obra de la “Unión Froebeliana”, creada por Eccleston en 1893.

En el jardín de infantes, en los años 60', está permitido hacer la experiencia escolanovista, teniendo actores con nombre y apellido y prácticas concretas, muchos de ellos/as en territorio bonaerense. Con la publicación del libro “Fundamentos y estructuras del Jardín de Infantes”, de Fritzche y Duprat, quedan consolidados a partir de 1968 los cambios que están presentes hasta nuestros días. A su vez, se consolida en la provincia de Buenos Aires el Nivel con la creación de la Dirección de Educación Preescolar, en 1965.

2.2.2 Educación inicial.

La ley Nacional de Educación N°26.206 (2006) define en los siguientes artículos características relevantes de la educación inicial que adquieren relevancia para su consideración:

Artículo 18.- La Educación Inicial constituye una unidad pedagógica y comprende a los/as niños/as desde los cuarenta y cinco (45) días hasta los cinco (5) años de edad inclusive, siendo obligatorio el último año.

Artículo 20.- Son objetivos de la Educación Inicial: a) Promover el aprendizaje y desarrollo de los/as niños/as de cuarenta y cinco (45) días a cinco (5) años de edad inclusive, como sujetos de derechos y partícipes activos/as de un proceso de formación integral, miembros de una familia y de una comunidad. b) Promover en los/as niños/as la solidaridad, confianza, cuidado, amistad y respeto a sí mismo y a los/as otros/as. c) Desarrollar su capacidad creativa y el placer por el conocimiento en las experiencias de aprendizaje. d) Promover el juego como contenido de alto valor cultural para el desarrollo cognitivo, afectivo, ético, estético, motor y social. e) Desarrollar la capacidad de expresión y comunicación a través de los distintos lenguajes, verbales y no verbales: el movimiento, la música, la expresión plástica y la literatura. f) Favorecer la formación corporal y motriz a través de la educación física. g) Propiciar la participación de las familias en el cuidado y la tarea educativa promoviendo la comunicación y el respeto mutuo. h) Atender a las desigualdades educativas de origen social y familiar para favorecer una integración plena de todos/as los/as niños/as en el sistema educativo. i) Prevenir y atender necesidades especiales y dificultades de aprendizaje.

En cuanto a la organización expresa que:

Artículo 24.- La organización de la Educación Inicial tendrá las siguientes características: a) Los Jardines Maternales atenderán a los/as niños/as desde los cuarenta y cinco (45) días a los dos (2) años de edad inclusive y los Jardines de Infantes a los/as niños/as desde los tres (3) a los cinco (5) años de edad inclusive. b) En función de las características del contexto se reconocen otras formas organizativas del nivel para la atención educativa de los/as niños/as entre los cuarenta y cinco (45) días y los cinco (5) años, como salas multiedades o plurisalas en contextos rurales o urbanos, salas de juego y otras modalidades que pudieran conformarse, según lo establezca la reglamentación de la presente ley. c) La cantidad de secciones, cobertura de edades, extensión de la jornada y servicios complementarios de salud y alimentación, serán determinados por las disposiciones reglamentarias, que respondan a las necesidades de los/as niños/as y sus familias. d) Las certificaciones de cumplimiento de la Educación Inicial obligatoria en cualquiera de las formas organizativas reconocidas y supervisadas por las autoridades educativas, tendrán plena validez para la inscripción en la Educación Primaria.

Así como también establece responsabilidades de control, regulación y supervisión del Estado Nacional, de las Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en los siguientes artículos:

Artículo 21.- El Estado Nacional, las Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tienen la responsabilidad de:

Inciso d) Regular, controlar y supervisar el funcionamiento de las instituciones con el objetivo de asegurar la atención, el cuidado y la educación integral de los/as niños/as.

Artículo 23.- Están comprendidas en la presente ley las instituciones que brinden Educación Inicial: a) de gestión estatal, pertenecientes tanto a los órganos de gobierno de la educación como a otros organismos gubernamentales. b) de gestión privada y/o pertenecientes a organizaciones sin fines de lucro, sociedades civiles, gremios, sindicatos, cooperativas, organizaciones no gubernamentales, organizaciones barriales, comunitarias y otros.

Artículo 25.- Las actividades pedagógicas realizadas en el nivel de Educación Inicial estarán a cargo de personal docente titulado, conforme lo establezca la normativa vigente en cada jurisdicción. Dichas actividades pedagógicas serán supervisadas por las autoridades educativas de las Provincias y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

2.2.3 Jardines anexos a escuelas primarias. Definición y características.

Dirigiendo la mirada hacia la provincia de Entre Ríos, la Resolución 3945/2010 C.G.E, marco normativo y pedagógico del nivel inicial, expresa características de los jardines de infantes de escuelas de educación primarias o escuelas normales que resultan oportunas considerarlas:

Artículo 107: Se denominan jardines de infantes aquellas instituciones que brindan educación inicial a aquellos niños/as de 3 a 5 años inclusive y que funcionan en edificios de escuelas de educación primaria o escuelas normales dependientes del Consejo General de Educación.

Artículo 108: La dependencia administrativa y pedagógica de estos jardines de infantes será compartida entre el equipo de conducción de la escuela, Director/a de radio educativo de Nivel Inicial y supervisor/a de zona de nivel inicial, según corresponda de gestión estatal y privada.

Artículo 110: Los jardines de infantes de escuelas primarias o de escuelas normales funcionarán únicamente en aquellos establecimientos donde estén habilitados los espacios físicos con exclusividad para tal fin.

Artículo 113: Los jardines de infantes de escuelas normales que posean equipo directivo propio se registrarán por lo normado para las unidades educativas de nivel inicial, mientras aquellos que no posean equipo directivo se registrarán por lo regulado en la presente resolución para jardines de infantes. (p. 25).

2.2.4 Equipo directivo.

La Res. 4847/2001 del Consejo General de Educación de la provincia de Entre Ríos, define al término “función” como “aquello que hay que hacer y que le da sentido al cargo que ejerce” (p.2). De la misma manera define el término “equipo” como “el conjunto de personas que pueden concebir su práctica como intervincular, donde la tarea de cada uno tiene sentido en sí y guarda relación con los otros y con la del conjunto” (p.2).

Finalmente, resulta interesante tomar sus escritos ya que expresa que

la función del equipo directivo debe estar centrada en la coordinación y dinamización del funcionamiento pedagógico y de la gestión administrativa de la institución. Deberá tener una fuerte intencionalidad en la calidad de enseñanza, basada en un Proyecto Educativo potente y comprometido por todos, situado dentro de la comunidad educativa a la que le pertenece.(p.2)

En cuanto a las funciones del equipo directivo de la educación general básica de primaria, la misma resolución, expresa acciones a desempeñar, teniendo en cuenta tres roles diferenciados como integrantes de ese equipo directivo, tales como:

Función del Director:

- Asumir la responsabilidad indelegable de la gestión integral de la institución.
- Conformar equipos directivos y docentes donde se instale la discusión y la negociación entre los distintos actores institucionales, en vista de la tarea compartida.
- Facilitar mediante el encuadre de la legislación vigente, la tarea integral de la institución.
- Promover proyectos educativos innovadores basados en análisis situados, con capacidad para convocar, incluir, movilizar a la comunidad educativa.
- Conocer aspectos sustantivos de la calidad de la enseñanza y trabajar para mejorar la formación profesional de los equipos docentes.
- Fortalecer los vínculos intra e interinstitucionales asumiendo un liderazgo pedagógico y organizativo.

- Intervenir en el ámbito curricular, dentro de un marco de colaboración y pertinencia con los fines educativos.
- Generar un clima de trabajo que favorezca la aparición de iniciativas y la tolerancia al conflicto y la frustración.
- Crear un ambiente escolar que potencie la enseñanza y el aprendizaje.
- Atender y propiciar los espacios colaboración pedagógica y docente.
- Actuar con complementariedad en los roles y suplir con otras funciones en los casos necesarios, para un buen desarrollo de la enseñanza, aprendizaje y atención a los alumnos que lo requieran.
- Proponer acciones diversificadas y adaptadas a las necesidades del contexto donde ejerce la acción, sin perder de vista la intencionalidad de la enseñanza.
- Supervisar y evaluar el proceso integral de la institución, con especial énfasis en el rendimiento de los alumnos.
- Actuar como portavoz de la escuela fuera del ámbito escolar, interactuando con distintas organizaciones, con otros profesionales y autoridades.

Función del Vicedirector:

- Actuar en un equipo directivo y docente donde se instale la discusión y la negociación entre los distintos actores institucionales, en vista de la tarea compartida.
- Facilitar mediante el encuadre de la legislación vigente, la tarea integral de la institución.
- Favorecer un clima de participación y promover la innovación y creación en los equipos para tomar decisiones y resolver problemas curriculares.
- Fomentar el desarrollo del currículo orientando con fines y prioridades educativas acordes a las necesidades institucionales.
- Planificar con los docentes tendiendo a promover aprendizajes sustantivos.
- Reorganizar y optimizar los recursos con que cuenta la institución para establecer sistemas de apoyo a los procesos didácticos.
- Facilitar tiempos y espacios necesarios para que los equipos docentes estudien, discutan, adapten y elaboren propuestas didácticas en el marco curricular.

- Acompañar y asesorar al docente en su trabajo tanto de planificación como áulico, mediante observación, visitas y registros.
- Implementar procedimientos de evaluación que retroalimenten los distintos procesos y permitan propiciar acciones para mejorarlos.
- Proponer modelos sistemáticos de circulación de información relevante para los diferentes actores institucionales y de la comunidad.
- Actuar con complementariedad en los roles y suplir con otras funciones en los casos necesarios, para un buen desarrollo de la enseñanza, aprendizaje y atención a los alumnos que lo requieran.

Función del Secretario:

- Actuar en un equipo directivo y docente donde se instale la discusión y la negociación entre los distintos actores institucionales, en vista de la tarea compartida.
- Facilitar mediante el encuadre de la legislación vigente, la tarea integral de la institución.
- Establecer canales de información sólidos, rápidos y confiables que posibiliten acciones pertinentes.
- Procurar que lo normado, encuadre explícito de la tarea, llegue a todos los actores institucionales, para que los mismos operen con pertinencia.
- Crear las condiciones que favorezcan la circulación de la información relevante a los fines de una gestión educativa estratégica en todas las dimensiones en general y en la pedagógica en particular.
- Construir un sistema de datos que permita una sistematización válida susceptible de ser analizada a los fines de un redireccionamiento de las acciones educativas.
- Establecer criterios para el relevamiento de la información escolar, con una economía de tiempo y recursos que evite la saturación del sistema y propicie un mejor funcionamiento escolar.
- Facilitar y promover recursos técnicos necesarios para la acción didáctica y pedagógica.

-Actuar con complementariedad en los roles y suplir con otras funciones en los casos necesarios, para un buen desarrollo de la enseñanza, aprendizaje y atención a los alumnos que lo requieran. (p. 2-3)

2.3 Estado del Arte

Se han realizado diversas investigaciones acerca de la gestión pedagógica- didáctica y la gestión administrativa-organizativa de los equipos directivos en organizaciones escolares en el orden nacional e internacional. No así, en organizaciones de nivel primario de la educación que tengan jardines anexos a su cargo. Por ese motivo, se presentan las siguientes experiencias debido a la relevancia que se considera también para esta tesis, la gestión pedagógica- didáctica y administrativa- organizativa, como parte del objeto de estudio.

En Perú, Teresa Arellano Jara (2017), llevó a cabo una investigación con el objetivo de determinar la relación que existe entre la gestión directiva y el acompañamiento pedagógico a docentes del nivel inicial, de la UGEL 03, de La Victoria. La población estaba constituida por 145 docentes de Nivel Inicial. En esta población, se ha empleado la variable: gestión educativa y el acompañamiento pedagógico; y el método utilizado fue el hipotético deductivo. Para validar los instrumentos empleados, se ha considerado la validez del juicio de expertos y se aplicaron cuestionarios de gestión directiva y acompañamiento pedagógico en sus distintas dimensiones.

La investigación concluye que existe una evidencia relevante para afirmar que la gestión directiva se relaciona significativamente con el acompañamiento pedagógico en docentes de nivel inicial, a través de una alta asociación de las variables.

En cuanto al liderazgo pedagógico, se considera también a una investigación realizada en Chile por Juan Mansilla (2012). La misma presenta elementos obstaculizadores en la gestión pedagógica en liceos de contextos vulnerables. Estas instituciones atienden a estudiantes con capitales culturales diversos y condiciones de educabilidad difíciles que requieren mayores recursos, que enriquezcan los medios de aprendizaje, pero también una pedagogía que asegure mayores oportunidades.

La metodología de esta investigación es cualitativa y descriptiva. Se aplicaron entrevistas semi-estructuradas y se organizaron grupos focales entre docentes y directivos de cuatro liceos de Araucanía. Los resultados mostraron que los liceos no contaban con un proyecto curricular y que

existe un liderazgo pedagógico difuso de los directores, lo que se traduce a un manifiesto desgaste profesional de los docentes.

En el año 2014, en Chile, Juan Carlos Beltrán Véliz, realizó una investigación titulada “Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico pedagógicas” en los liceos de Araucanía.

Para llevar a cabo esta investigación se planteó un diseño cualitativo descriptivo, se utilizaron la teoría fundamentada y el método comparativo. Finalmente el trabajo se basó en un estudio de casos.

Los resultados develaron que hay factores que obstaculizaban la gestión pedagógica de los jefes analizados eran: la ausencia de liderazgo, de competencias y prácticas evaluativas centradas en la finalidad del proceso educativo. Se observó, además, que el rol de estos jefes estaba centrado en aspectos administrativos, basados en el control.

Una publicación realizada en el año 2016, por Adriana Reyes, en la revista “Gestión curricular”, llamada “Reflexión de gestión curricular”, comparte una reflexión acerca de los aprendizajes de la asignatura en gestión curricular de la Maestría en gestión directiva de instituciones educativas. En ellos se pueden evidenciar los facilitadores y obstaculizadores como dificultades de la gestión pedagógica de los coordinadores. Los profesores de dicha carrera notaban en su mayoría, la importancia que se le otorgaba desde la coordinación al perfeccionamiento pedagógico, a la planeación pedagógica compartida, a la centralidad del aprendizaje, compromiso y equidad en las oportunidades de aprendizaje para los alumnos, así como también estándares de calidad de la gestión para la educación.

Pero por otro lado, se anuncian dificultades que podían considerarse como obstaculizadores, tales como:

-Los coordinadores de dichos programas difícilmente podían conversar entre ellos y con la asistente académica acerca de temas como: la planeación, estrategias de mejora y logros.

-Ausencia de una evaluación formal.

-En las instancias de la organización tenían dificultades para conocer, planear, dar seguimiento, monitorear, sistematizar e implementar procesos relacionados con posgrados y CONACYT.

-No se estimulaba la comunicación, el aprendizaje y la participación activa dentro del programa.

-Diversidad de actividades delegadas a la asistente académica.

La autora termina concluyendo que la gestión curricular es de suma importancia en cualquier institución educativa, ya que hablamos de su capacidad de organizar y poner en marcha su proyecto pedagógico, por lo tanto es necesario plantearse: ¿Qué se debe enseñar? ¿Qué deben aprender todos sus miembros: estudiantes, profesores, administrativos y directivos?, ¿qué prácticas son exitosas que sean convenientes incorporarlas de manera sistemática en la cultura institucional? Entre los más importantes cuestionamientos ya que en sus manos está la formación del futuro de este país.

Por otro lado, en la ciudad de Managua, las autoras Urania Y. Hernández Muñoz y Cecilia Hernández Mejía (2014) realizan una investigación con el objetivo de analizar el Liderazgo ejercido por el Director y su incidencia en las Funciones Administrativas en el Centro Escolar “José Dolores Estrada”.

El estudio se llevó a cabo en el Centro José Dolores Estrada del distrito VI de la ciudad de Managua, en el turno vespertino durante el II semestre del año 2014. El Centro Escolar cuenta con una población estudiantil de 280 estudiantes de secundaria, en el turno vespertino y 8 docentes de las diferentes modalidades.

Las personas involucradas en la investigación son: el director, los docentes y estudiantes los cuales han sido seleccionados conforme el método probabilístico aleatorio simple ya que las muestras se tomaron al azar y todas las unidades de nuestra tuvieron la probabilidad de ser incluidas a continuación se detalla la distribución

En el transcurso del estudio se aplicaran las técnicas de: observación, entrevistas, encuestas, revisión de documentales, siendo la metodología de tipo mixta, cualitativa y cuantitativa.

Las autoras arriban a las siguientes conclusiones:

- Las funciones administrativas que aplica el director no son cumplidas al cien por ciento puestos que realiza diversas actividades que demandan de su tiempo, impidiendo realizar funciones meramente administrativas. Además no cuenta con manual de funciones que especifique su rol.
- El centro no cuenta con cuerpo administrativo que permita el cumplimiento eficiente de las funciones administrativas limitando de esta forma la buena andanza del mismo.
- El liderazgo que ejerce el director es democrático esto le permite tener buenas relaciones con los estudiantes y docentes, pero se requiere mayor dominio de las funciones y empoderamiento del cargo.
- El director a pesar que no posee los conocimientos y experiencias para desempeñar el cargo ha realizado diferentes proyectos en pro del centro escolar.

- Durante el periodo de visita al centro escolar no se evidencio realización de capacitación para los docentes, ni acompañamiento pedagógico de parte del director. El liderazgo del director y su incidencia en las funciones administrativas.

2.4 Relevancia Académica y Social

Esta investigación cobra importancia ya que logra aportar conocimientos en la gestión pedagógica- didáctica y administrativa- organizativa, en relación a las acciones de liderazgo que realizan los equipos directivos y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones, en la conducción de los jardines anexos de las comunidades educativas participantes: las escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos. Así mismo, puede encontrarse de gran utilidad para la reflexión de las prácticas de la gestión pedagógica- didáctica y administrativa- organizativa y la comunicación empleada por parte de estos equipos directivos y el de las restantes jardines anexo a escuelas primarias de la ciudad. Con la oportunidad de realizar cambios significativos en las situaciones que sean necesarias y potenciar aquellas acciones que requieren de un mayor trabajo. De esta manera, todos los integrantes trabajarían tomando como base una práctica pedagógica- didáctica y administrativa-organizativa común y fundamentada para la mejora de la gestión pedagógica- didáctica, la gestión administrativa- organizativa y la comunicación empleada en ambas gestiones.

Este escenario beneficiaría a los actores de la institución escolar, como el personal del equipo directivo, docentes, familias y niños, propiciando una comunidad de aprendizaje y crecimiento continuos.

Por otro lado, resulta conveniente, en cuanto al propósito académico, en el hecho de que también vale de conocimientos fehacientes, ya que en el ámbito educativo argentino no se encuentran relevantes investigaciones que aborden este objeto de estudio. Es por ello, que puede ser de gran utilidad esta información para las autoridades a nivel de supervisión y del Departamento Técnico del Nivel Inicial de la Dirección de Educación de Gestión Privada del Consejo General de Educación de la Provincia de Entre Ríos, el conocer la realidad de escuelas que están bajo su jurisdicción y consecuentemente, ellos mismos, ofrecer acciones para la mejora educativa.

3. Método de Investigación

3.1 Tipos de Estrategia General

Para llevar a cabo esta tesis se consideraron como estrategias generales a las de orden cualitativo, ya que pueden ofrecer puntos de vista divergentes. Se aprovecharon el aporte de cada persona seleccionada de los equipos directivos, enriqueciendo y complementándose, para potenciar esta investigación. Sobre lo mencionado, los autores Baptista Lucio, Fernández Callado y Sampieri (2010) expresan que:

la investigación cualitativa se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación a su contexto...profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir en la forma en que los participantes perciben subjetivamente la realidad. (p. 364).

Otro de los motivos y pertinencia en que la presente investigación se realizó en el orden cualitativo es en referencia a las escasas investigaciones que se pueden encontrar donde el abordaje del objeto de estudio sea precisamente el citado al comienzo de esta tesis. En palabras de los autores: “También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico”. (Baptista Lucio, Fernández Callado y Sampieri. 2010, p. 364).

3.2 Técnica De Recolección De Datos

Esta investigación implementó como instrumento de recolección de datos la técnica de la entrevista en profundidad, uno a uno a los integrantes de los equipos directivos seleccionados de las instituciones presentadas, de manera íntima, flexible y abierta. Los autores anteriormente citados definen a la entrevista como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y la otra (el entrevistado)... En la entrevista, a través de preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema”. (Baptista Lucio, Fernández Callado y Sampieri. 2010, p. 364).

La entrevista en profundidad, se aplicó a los equipos directivos que conducen jardines anexos de las Escuelas Primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos, en la actualidad. La misma era abierta, sin categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes expresaban de mejor manera sus experiencias y

sin ser influidos por la perspectiva del investigador o por los resultados de otros estudios. Las categorías de respuestas las generaron los mismos entrevistados. Se procuró que el entrevistador comparta el ritmo y la dirección de la entrevista con el entrevistado, así como también se consideraron las opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje y el contexto social en que se encontraban ya que resultaba fundamental para la interpretación de los significados. (Baptista Lucio, Fernández Callado y Sampieri. 2010, p. 418-419).

Resulta relevante mencionar que, las entrevistas se realizaron entre los meses de julio a septiembre del año 2021. Entre los meses de julio y agosto rigían en la provincia de Entre Ríos, medidas dispuestas por el gobierno nacional y provincial, por medio de Decretos a raíz de la pandemia identificada a través de la propagación del virus SARS-COVID-19. Producto de esto, se ha visto notablemente afectada la realización de ciertas actividades buscando evitar la propagación de dicho virus. En el ámbito educativo, se implementó por medio de la Resolución 161/21 C.G.E “Orientaciones para la organización administrativa, institucional, curricular, pedagógica y didáctica de las instituciones educativas al retorno de las actividades presenciales”. Algunas de esas orientaciones se referían a: medidas de prevención e higiene hacia todos los actores institucionales, uso de tiempos y espacios de manera flexible, nuevo agrupamientos de estudiantes para conformar burbujas de alternancia semanal con modalidad educativa mixta (virtual y presencial), selección de espacios para aislamiento en casos sospechosos y selección de contenidos prioritarios para desarrollar en las propuestas didácticas. Además, se reorganizó la distribución de roles de algunos actores como docentes y directivos ya que la Resolución 156/21 C.G.E, establecía la no asistencia a las instituciones escolares del personal directivo, docente, administrativo y de los servicios auxiliares ni de los estudiantes comprendidos en grupos de riesgo y poblaciones vulnerables, debiendo éstos mismos desempeñarse en sus actividades laborales, de manera virtual, hasta el 31 de diciembre del corriente año.

En el mes de agosto, precisamente el día 30, por indicación de las autoridades educativas de la provincia de Entre Ríos, a través de la Resolución 2424/21 C.G.E se estableció nuevas disposiciones sanitarias, de higiene, seguridad y pedagógicas para el trabajo docente, para el pleno retorno a clases presenciales de todos los estudiantes que estén en condiciones de hacerlo.

Es preciso aclarar que, la entrevista comprendió un apartado de confidencialidad, para asegurar prevalecer los datos personales e institucionales, que se dió a conocer a los entrevistados. Se procedió a grabarlas y tomar notas respectivas en el transcurso de las mismas con la debida autorización y consentimiento de los entrevistados.

Una vez concluida la realización de las entrevistas se ha realizado un tratamiento del material con la mirada puesta en la estructura del informe final de resultados. Para ello, se realizó, tal como explica el autor Vallez Martínez (1999), un proceso de codificación, clasificación e integración del volumen de información que será producida en las entrevistas. Se trata de una técnica de análisis centrado en temas, donde el proceso del tratamiento analítico fue realizado siguiendo los siguientes pasos:

En primer lugar, se leyeron las transcripciones de cada entrevista, delimitando o subrayando los fragmentos textuales que se referían a cada tema. Al margen se fueron haciendo anotaciones a modo de códigos, para indicar cuál de las secciones corresponde a cada tema. En segundo lugar, se procedió a juntar todos los fragmentos en una misma sección, procurando siempre no pierden la identificación de origen de cada fragmento, es decir, la entrevista de la que ha sido extractado. Posteriormente, con el material que se reunió de cada sección, se procedió a reclasificarlo e interpretarlo en una sección, bajo categorías descriptivas y conceptuales relacionadas con una cuestión. Lo que se llama “integración local”. Por último, se procedió a la organización de todas las secciones de manera coherente, de acuerdo con una secuencia narrativa. (Vallez. 1999, p. 222-224). Además se explicó ambientes, situaciones, hechos y se reconstituyó historias para poder encontrar sentido a los datos en el marco del planteamiento del problema, relacionando los datos con la teoría fundamentada. Es un proceso que concilió diversas perspectivas de manera dinámica. La interacción entre la recolección y el análisis permitió mayor flexibilidad en la interpretación de los datos y adaptabilidad cuando se elaboraron las conclusiones. (Baptista Lucio, Fernández Callado y Sampieri. 2010, p. 440-441).

3.3 Unidad De Análisis

Los equipos directivos de los jardines anexos a las escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos. (Ver figura 1 en “Anexo”).

3.4 Selección De Casos y Tipo de Muestreo Según Tipo de Estrategia General Metodológica

Es preciso tener en cuenta que según los datos obtenidos de las escuelas primarias del Departamento de Concordia han presentado, en el año 2022, ante el Consejo General de Educación.

Los mismos corresponden a dos Zonas de Supervisión a cargo de supervisoras con formación profesional en el Nivel Inicial.

El departamento de Concordia comprende las localidades de Concordia, Paso del Gallo, Colonia de los Sauces, Colonia Ayuú, Colonia Yeruá, Puerto Yeruá, Calabacilla, Clodomiro Ledesma, Villa Zorraquín, Colonia Gral. Roca, Nueva Escocia, Colonia Urquiza, Estación Yuquerí, Colonia San Justo, Estación Yeruá, Frigorífico Yuquerí, Osvaldo Magnasco, Los Charrúas, Benito Legenen, San Bonifacio, Puntas de Moreira, Loma Negra, Colonia Santa Isabel, Pedernal, La Criolla, El Redomón, Villa Adela y La Querencia.

Y existen en la actualidad 68 Escuelas con jardines anexos bajo la dirección de docentes con formación profesional en el Nivel Inicial. Estas direcciones se dividen en siete zonas radiales de direcciones urbanas y rurales. Los jardines anexos dependientes de estas escuelas de Gestión Pública tienen secciones para niños de, tres, cuatro y cinco años, haciendo un total de 157 secciones. A las mismas asisten 3105 niños, repartidos en turnos de mañana y tarde.

En cuanto a las instituciones de Gestión Privada, según los datos obtenidos en el relevamiento anual de las planillas de organización institucional (P.O.I) que las escuelas primarias del Departamento de Concordia han presentado, en el año 2020, ante la Dirección de Educación de Gestión Privada del Consejo General de Educación, manifiestan que pertenecen a la Zona de Supervisión N° III a cargo de una supervisora con formación profesional en Nivel Primario. En la actualidad, en el departamento nombrado, existen 18 (dieciocho) escuelas con jardines anexos bajo la dirección de docentes con formación profesional en nivel primario, que se encuentran localizados geográficamente en la localidad de Concordia, Villa Zorraquín, Benito Legerén y Camba Paso.

Los jardines anexos dependientes de estas escuelas primarias tienen secciones para niños de dos, tres, cuatro y cinco años, haciendo un total de 67 (sesenta y siete) secciones. Asisten a las mismas una totalidad de 1451 (mil cuatrocientos cincuenta y un) niños y cuentan con 79 (setenta y ocho) docentes a cargo de secciones y auxiliares de Nivel Inicial.

3.4.1 Selección de casos

Ahora bien, la presente investigación se suscribe al enfoque de investigación educativa, enmarcándose en la muestra del estudio de casos. Al utilizar una metodología de carácter cualitativo, permitirá conocer y describir cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas Primarias de Gestión Privada: N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos en la actualidad.

3.4.2 Criterios de selección de casos

En este sentido, es de menester aclarar que, los equipos directivos de las organizaciones escolares nombradas, fueron elegidos intencionalmente bajo cuatro criterios de selección:

En primer lugar, en la presente investigación se consideran a los equipos directivos de los jardines anexos a escuelas primarias de la ciudad de Concordia que pertenecen a la Dirección de Educación de Gestión Privada de la Provincia de Entre Ríos, ya que, teniendo en cuenta la descripción anteriormente realizada, se evidencia que estos jardines anexos presentan una organización diferente a los jardines anexos de Gestión Estatal en cuanto a la distribución de las zonas de dirección y supervisión y la formación profesional que poseen las personas que están en estos cargos de conducción. Así, estos jardines anexos se organizan en una sola zona de supervisión y quienes se desempeñan en los cargos de conducción presentan formación profesional en el Nivel Primario de la educación.

En segundo lugar, el criterio de selección radica en distribución geográfica que presentan las mismas instituciones en el plano de la ciudad de Concordia, tomando personas que conforman el equipo directivo de una organización escolar en representación de lo marcado por los puntos cardinales, como sentidos que conforman el sistema de referencia cartesiano para representar la orientación en la superficie terrestre. De esta manera, el primer equipo directivo nombrado de la Escuela N°25 “Nuestra Madre de la Merced” pertenece a la zona Sur-Este; el equipo directivo de la Escuela N°58 “Sagrada Familia” se encuentra en la zona Norte de la ciudad; el equipo directivo de la Escuela N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch se establece en el radio Centro de la ciudad; el equipo directivo de la Escuela N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” en la zona Oeste; y el equipo directivo de la Escuela N°177 “La Jirafa Azul” pertenece a la zona Este.

El tercer criterio de selección de casos corresponde a que, según los datos obtenidos en el relevamiento anual de las planillas de organización institucional (P.O.I) que las escuelas primarias del Departamento de Concordia han presentado, en el año 2020, ante la Dirección de Educación de Gestión Privada del Consejo General de Educación, las escuelas N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul” poseen diferentes categorías acordes a la complejidad de sus organizaciones ya que se ha procurado en su selección tener en cuenta estas distinciones. Entonces, el hecho de considerar también las “categorías” como criterio de selección, permite reconocer la cantidad de secciones existentes, cantidad de niños que asisten, cantidad de docentes de salas y

auxiliares de salas de nivel inicial que los equipos directivos tienen a su cargo, así como también la cantidad de personas que conforman los equipos directivos en cada una de ellas. A saber:

Tabla 1

Categorías De Las Instituciones Seleccionadas y La Complejidad En Sus Organizaciones.

Organización Escolar.	Categoría.	Cantidad de Secciones.	Cantidad de Niños que asisten.	Cantidad de Docentes a cargo de las secciones.	Cantidad de Auxiliares de salas.	Cantidad de personas que conforman el equipo directivo.
N°25 "Nuestra Madre de la Merced"	Primera	*2 secciones de 3 años. *2 secciones de 4 años. *2 secciones de 5 años. Total: 6 secciones.	135 niños.	6 docentes.	2 auxiliares.	2 secretarias. 2 vicedirectoras. 1 directora. Total: 5 personas que conforman el equipo directivo.
N°58 "Sagrada Familia"	Segunda	*1 sección de 4 años. *1 sección de 5 años. Total: 2	49 niños	2 docentes	-----	1 secretaria. 1 vicedirectora. 1 directora. Total: 3

		secciones.				personas que conforman el equipo directivo.
N°92 “Monseñor Dr. Ricardo Roch”	Segunda.	*3 secciones de 4 años. *2 secciones de 5 años. Total: 5 secciones.	116 niños	5 docentes	-----	1 secretaria. 1 vicedirectora. 1 directora. Total: 3 personas que conforman el equipo directivo.
N°32 “Nuestra Señora del Silencio”.	Tercera.	*1 sección de 3 años. *1 sección de 4 años. * 1 sección de 5 años. Total: 3 secciones.	50 niños.	3 docentes.	1 auxiliar.	1 secretaria. 1 directora. Total: 2 personas que conforman el equipo directivo.
N°177 “La Jirafa Azul”	Cuarta.	*1 sección de 3 años. *1 sección de	45 niños.	3 docentes.	1 auxiliar.	1 directora. Total: 1 persona en la

4 años.

dirección.

*1 sección de

5 años.

Total: 3

secciones.

Nota: Tabla 1: Categorías de las Instituciones Seleccionadas y Complejidad en sus Organizaciones.

Fuente: Vicario, María Silvana. Presentación personal. Adaptado de Planilla de Relevamiento de Datos las Planillas de Organizaciones Institucionales de Nivel Inicial. Zona de Supervisión N° III, de la Dirección de Educación de Gestión Privada. Año 2020. Tesis: "Las acciones de liderazgo de los equipos directivos de nivel primario en la gestión pedagógica-didáctica, administrativa-organizativa y comunicacional hacia los jardines anexos que conducen, en la ciudad de Concordia, entre los años 2019 y 2022". Facultad de Ciencias de la Educación y la Comunicación Social. Universidad del Salvador. Entre Ríos. Argentina. 2022.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Las cinco organizaciones escolares, suman 19 (diecinueve) salas de jardín de infantes con una planta funcional de 23 (veintitrés) docentes entre las que están encargadas de las salas y auxiliares, con título de profesoras en educación inicial. En estas instituciones reciben niños de tres, cuatro y cinco años, haciendo una matrícula aproximada de 395 (trescientos noventa y cinco) alumnos.

El último criterio de selección tiene inferencia en que los participantes de la investigación corresponden a diez integrantes de los equipos directivos de estas organizaciones nombradas. Procurando, en las ocasiones que se permite, por la conformación de las diferentes funciones dentro de los equipos directivos, elegir a una secretaria, una vicedirectora y una directora. Y de esta manera, poder considerar sus diversas experiencias y opiniones a partir de las variadas funciones que cumplen en sus cargos dentro del equipo directivo. Es menester considerar que, las edades de estas personas fluctúan entre los 38 y 50 años de edad y todas ellas son mujeres, con antigüedad diversa en el cargo en que se desempeñan.

4. Trabajo de Campo

4.1 Análisis y Resultados

4.1.1 Descripción de categorías de análisis

En la presente investigación educativa de tipo cualitativo, se consideran los siguientes temas y categorías descriptas conforme fueron emergiendo de los datos que los participantes comunicaron en las entrevistas. A saber:

1. Formación profesional en el Nivel Inicial: particularmente del orden pedagógico didáctico y administrativo-organizativo que poseen los integrantes del equipo de conducción de los jardines anexos a las escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos, tales como: títulos que poseen; cursos, capacitaciones, talleres realizados; bibliografía leída... Tener conocimientos pertinentes para responder a las necesidades educativas de su institución.
2. Características del trabajo en equipo del personal de conducción en la gestión pedagógica didáctica y administrativo-organizativa hacia el nivel inicial. La Res. 4847/2001 del Consejo General de Educación de la provincia de Entre Ríos, considera al “el conjunto de personas que pueden concebir su práctica como intervencional, donde la

tarea de cada uno tiene sentido en sí y guarda relación con los otros y con la del conjunto” (p.2). La misma tiene en cuenta tres roles diferenciados como integrantes de ese equipo directivo: director, vicedirector y secretario. Su función “debe estar centrada en la coordinación y dinamización del funcionamiento pedagógico y de la gestión administrativa de la institución... (p.2) Se consideran, además, las fortalezas y debilidades de los integrantes del equipo de conducción hacia las gestiones nombradas.

3. Manejo del tiempo y organización de las actividades del equipo de conducción para la gestión administrativa- organizativa y pedagógica-didáctica hacia el nivel inicial. “Entender qué tareas son urgentes, importantes y cotidianas, y respetar ese orden al abordarlas, redundará en un mejor uso del tiempo... Es fundamental tomarse un tiempo para organizar las prioridades, traer a la mente los proyectos relevantes y darles la debida cabida”. (Lewin, L. 2017, p.97). “En este proceso de reflexión de las prioridades, consiste en analizar el contexto, los recursos y las posibilidades, y a partir de ellos establecer los propósitos específicos y delinear las estrategias posibles que permitan alcanzarlos”. (Sanchez y Zorzoli. 2018, p.77).
4. Promoción de políticas de formación docente y estimulación de prácticas educativas innovadoras para docentes del nivel inicial por parte del equipo de conducción. En el ejercicio del liderazgo en la gestión pedagógica, el equipo de conducción debe “favorecer la profesionalización de los docentes para lograr la transformación de sus prácticas... Generar transferencias para innovar y crear alternativas diferentes a las tradicionales en la tarea educativa”. (Harf y Azzerboni. 2014, p.99).
5. Acciones de asesoramiento pedagógico y administrativo y acompañamiento a docentes del nivel inicial por parte del equipo de conducción. “Procurar que los docentes comprendan las matas educativas y el adecuado proceder para lograrlo;... acompañar a los docentes en la tarea cotidiana de detectar, analizar y comprender las problemáticas de los alumnos, con el fin de resolverlas; ayudar a los docentes para que se desempeñen armónicamente en su tarea;... procurar que los docentes construyan propuestas adecuadas al grupo de alumnos con el que trabajan”. (Harf y Azzerboni. 2014, p.99).

6. Obstáculos en la gestión pedagógico- didáctico y administrativo-organizativo del equipo directivo hacia el nivel inicial. Situaciones en las que se evidencian, acciones para la mejora. “Es importante diseñar un plan de asesoramiento para la institución, ya que forma parte sustantiva del PEI y el equipo de conducción es el principal responsable de su construcción, para poder finalmente impactar en situaciones institucionales que requieren transformación, cambio, mejora o acciones que en la práctica institucional aún no están presentes”. (Harf y Azzerboni. 2014. p.193)

7. Comunicación entre el equipo directivo y las docentes del nivel inicial: Canales de comunicación utilizados; canales que efectivizan mensajes con claridad y respeto; el estar abierto a generar el canal por el cual todos en la institución puedan desarrollar ideas, sentir que son valoradas. Clima facilitador entre la comunicación de sus integrantes. Tiempos y espacios de encuentro. Mediar la información que circula entre diferentes actores; interpretación de la información. Acciones para fortalecer la comunicación.

4.1.2 Resultados

La presentación de los resultados de esta investigación se constituye con la conceptualización de las categorías de análisis y las respuestas de las entrevistadas expresadas a modo de citas con el nombre de pila (para preservar el anonimato), cargo en el que se desempeña dentro del equipo de conducción y la institución educativa a la que pertenece. De esta manera, se intenta demostrar la heterogeneidad de la muestra y las respuestas recolectadas.

Formación profesional en el Nivel Inicial:

En este apartado se intenta conocer qué tipo de formación profesional tienen los integrantes del equipo de conducción de los jardines anexos a las escuelas primarias citadas, poniendo énfasis en la formación profesional que responde al orden pedagógico didáctico y administrativo-organizativo; conocimientos que son indispensables para responder a las necesidades educativas de la institución en la que gestionan. Y, así mismo, si estos conocimientos pudieron ser puestos en práctica en acciones cotidianas al momento de gestionar.

Las capacitaciones que he realizado tienen que ver con lo administrativo y pedagógico, pero más que nada referidas al nivel primario, no al nivel inicial. Creo que faltan más propuestas de capacitaciones con temas específicos del nivel inicial, que sean promovidas por el Consejo de Educación. Algunas cosas pude poner en

práctica, pero en el nivel primario. En el nivel inicial, al no tener formación justamente ese nivel, muchas veces voy aprendiendo día a día, en contacto con las docentes. (Marianela, Secretaria, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

En este tiempo transcurrido solo he asistido a instancias de formación realizadas por la Dirección de Educación de Gestión Privada o el Consejo de Educación. Algunos conversatorios y talleres donde abordaban temas propios del nivel inicial, como: periodo de inicio, la entrevista inicial que se realizan a las familias, lengua y literatura y su didáctica, educación sexual integral... Pero no son exclusivos de la gestión, más bien del nivel inicial en sí. En realidad, hay muy pocas instancias donde estos organismos convoquen a los equipos directivos para abordar temas del nivel inicial, entonces cuando hay alguna propuesta que también son para las docentes, nos inscribimos para poder conocer, de alguna manera, otras características de este nivel. De lo contrario, tenemos que buscar alguna otra instancia y pagar un arancel en una institución como una universidad, por ejemplo... y muchas veces no es posible por los costos elevados. (María Silvia, Directora, N°58 “Sagrada Familia”).

A decir verdad, he realizado pocas instancias de formación a cerca del nivel inicial. Trato de asistir a todas aquellas que sean dictadas por personas reconocidas en el “mundo de la educación” y que sean avaladas por organismos con cierta autoridad en el tema, como el Consejo General de Educación. La mayoría se tratan del orden pedagógico, pero son pocas las que brindan estos organismos y creo que deberían realizar más para que podamos tener una formación más específica en el nivel, ya que de por sí tenemos un título de nivel primario. El nivel inicial tiene sus especificidades propias y muchas de ellas aún desconocemos... En nuestro equipo de conducción, tenemos a una secretaria y es ella quien se encarga de llevar adelante la tarea administrativa de la escuela primaria y de las salas del nivel inicial. De todas maneras, todo lo “nuevo” que llega lo conversamos y analizamos primero con el equipo de conducción, para luego ponerlo en práctica con las docentes del nivel inicial. (Valeria, Directora, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”).

En general las personas entrevistadas aluden haber asistido a pocas instancias de formación específicas del nivel inicial de la educación. Así mismo, expresan la necesidad de capacitarse en este nivel y la poca frecuencia con que organismos oficiales en el ámbito de la educación, ofrecen. De esta manera, buscan otras opciones para conocer sobre el nivel inicial, tales como: tomar las

experiencias de las docentes del nivel inicial que se desempeñan laboralmente en las instituciones que están a su cargo, conversaciones con otros colegas del equipo de conducción o la realización de cursos que, otras instituciones como las universidades, ofrecen.

Características del trabajo en equipo del personal de conducción.

En esta ocasión, se les pregunta a personas que cumplen los tres roles señalados por la Resolución 4847/2001 del Consejo General de Educación de la provincia de Entre Ríos: director, vicedirector, secretario, sobre las características del trabajo entre ellos, en la gestión pedagógica didáctica y administrativo-organizativa hacia el nivel inicial.

Si, se trabaja en equipo. Nos consultamos sobre decisiones para poder poner en práctica, hay un respeto sobre lo que opina la mayoría y sobre opiniones diferentes. (Marianela, Secretaria, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

Como equipo de conducción trabajamos de manera articulada y en equipo. Si bien cada una tiene sus particularidades que responden a su rol específico, siempre tratamos de reunirnos y abordar sobre los temas que son necesarios. A veces también convocamos al apoderado legal para escuchar sus sugerencias y opiniones y lo informamos de cuestiones pertinentes. (Valeria, Directora, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”).

Junto con la vicedirectora somos bastantes compañeras, hay un trabajo en equipo y sobre todo llegamos a acuerdos cuando hay que tomar decisiones, respetando los diferentes puntos de vista de cada una. (Sonia, Directora, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio”).

Se puede notar que en la gestión pedagógica didáctica y administrativo-organizativa hacia el nivel inicial existe una práctica intervincular entre los integrantes del equipo de conducción, donde la tarea de cada uno tiene sentido en sí y guarda relación con las demás personas del equipo. Otra de las características que surgen con mayor frecuencia es el valor del respeto hacia las diferentes opiniones y el hecho de buscar un momento de encuentro para abordar las problemáticas, consultas y tomar de decisiones en consenso.

De la misma manera, estas características nombradas, también son reconocidas por otros entrevistados, como fortalezas dentro del equipo de conducción.

Algunas de las fortalezas que tengo y tienen varios en el equipo de conducción son: el consenso y la comunicación asidua y respetuosa. Creo que de por sí son valores básicos para poder llegar a acuerdos y llevar a delante este tipo de propuesta educativa y tipo de gestión. (Eugenia, Directora, N°177 “La Jirafa Azul”).

Justamente el respeto por las diferencias de pensamiento y el compañerismo. El ponernos en el lugar del otro y comprender diferentes realidades. (Sonia, Directora, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio”).

Mis fortalezas creo que son la escucha empática, la toma de decisiones en consenso y la búsqueda de soluciones a situaciones problemáticas de la mejor manera posible... (María Noel, Directora, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

Así mismo, las autoridades escolares entrevistadas, mencionan algunas características como “debilidades” que se pueden reconocer en el trabajo que desempeñan en el equipo de conducción.

Una debilidad que se nota bastante y a veces también es motivo de reclamo por parte de las docentes de nivel inicial es el poco tiempo que disponemos para acompañar en su labor pedagógica. Particularmente, miro las planificaciones didácticas, me parecen interesantes las actividades que proponen, a veces no comprendo algunas propuestas y les pregunto a las docentes a cerca de ellas. Otras veces que no logro “llegar” a las salas para ver cómo las llevan a cabo. (María Noelia, Vicedirectora, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”).

Las debilidades tienen que ver con que muchas veces no comprendemos algunas cuestiones propias del nivel inicial. Nos falta más formación en este nivel. Otra de las debilidades tiene que ver con el acompañamiento a las familias y a los niños que presentan alguna dificultad de aprendizaje. Quisiéramos poder acompañarlos de otra forma y de manera más asidua... (Gabriela, Vicedirectora, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

Sin dudas, el conocer más sobre las particularidades del nivel inicial. Mi formación radica en el nivel primario, hay muchas cosas que cambian al “poner la mirada” en el otro nivel. El nivel inicial tiene su propia lógica, sus especificidades que se diferencian claramente... (María Silvia, Directora, N°58 “Sagrada Familia”).

Notoriamente, se destaca como debilidad el poco conocimiento de las particularidades del nivel inicial, tales como las cuestiones pedagógicas-didácticas: propuestas de actividades y planificaciones, acompañamiento a las familias y niños en el proceso educativo, sobre todo en aquellas situaciones en que se presentan dificultades de aprendizaje por parte de algunos niños.

Manejo del tiempo y organización de las actividades.

En este apartado, se intenta describir la organización de prioridades del equipo de conducción para la gestión administrativa- organizativa y pedagógica-didáctica hacia el nivel inicial. Además, la organización del tiempo, el hecho de analizar el contexto, los recursos y las posibilidades y a partir de ellos establecer los propósitos y estrategias, proponer proyectos relevantes y poder alcanzarlos.

Cuando se trata de organizar el tiempo laboral y las actividades que implican al qué hacer en la gestión administrativa- organizativa y pedagógica-didáctica hacia el nivel inicial, las entrevistadas comparten sus experiencias en cuanto a la puesta en práctica de proyectos, acompañamiento y asesoramiento a docentes, acompañamiento a las familias y a los niños que presentan alguna dificultad de aprendizaje.

La tarea importante que se deja un poco de lado por falta de tiempo y organización, refiere justamente al acompañamiento a las docentes en el aula, asesorarlas... Y otra cuestión tiene que ver con los proyectos y actividades que se desarrollaban con las familias. Somos una institución que por lo general trabaja mucho con las familias de los niños en la realización de diferentes proyectos. Pero con esta situación de emergencia sanitaria sumado a que debemos priorizar ciertas acciones y contenidos por el tiempo que se dispone, no los hemos podido llevar a cabo... (María Noelia, Vicedirectora, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”).

El acompañamiento a las docentes en lo pedagógico no se desarrolla como quisiéramos. El hecho de revisar las planificaciones, de sugerir o asesorar a las docentes, alguna actividad, recurso o metodología acorde a ese nivel. (Sonia, Directora, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio”).

Justamente el hecho de acompañar a las familias y a los niños de manera más presente no se realiza cómo quisiéramos. Sobre todo cuando presentan dificultades

de aprendizaje, realizan terapias con profesionales de salud o están en procesos de inclusión. (Gabriela, Vicedirectora, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

El hecho de que casi no pueda compartir con las docentes del nivel inicial por tareas administrativas que demandan mucha atención y tiempo. (Marianela, Secretaria, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

A veces se pasa la tarde y nos damos cuenta que no hemos pasado por las salas del jardín, no realizamos observaciones a las docentes. (María Silvia, Directora, N°58 “Sagrada Familia”).

En la organización de los tiempos y distribución de las tareas, los directivos aluden que no han podido realizar las actividades anteriormente nombradas ya que se abocan a la atención de cuestiones cotidianas, tales como: la atención a padres, asistenciales y demandas que presentan los niños que concurren a las instituciones, sobre todo los de nivel primario.

El tiempo se va en cuestiones del día a día, por atender a lo cotidiano, en la atención a demandas de padres... (Eugenia, Directora, N°177 “La Jirafa Azul”).

Sinceramente, hacemos lo que mejor podemos ante tantas cuestiones que debemos atender, necesitaríamos a más personas para que nos colaboren en otras tareas de gestión social y asistencial para poder dedicarnos más a ello... A veces no es la cantidad de tiempo, es la calidad del tiempo que dedicamos... Y como siempre estamos atendiendo a muchas cuestiones a la vez, se nos hace muy difícil. (Sonia, Directora, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio”).

Se “va el tiempo” en la atención a cuestiones que surgen día a día, sucesos urgentes. La mayoría de ellos son del nivel primario y son muy demandantes. (María Noel, Directora, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

Promoción de políticas de formación docente y estimulación de prácticas educativas innovadoras.

En este apartado, las entrevistadas cuentan cómo es la promoción de políticas para favorecen la profesionalización de las docentes de nivel inicial, a fin de lograr la transformación de sus prácticas, innovar y crear alternativas diferentes a las tradicionales en su desempeño, como acciones que hacen al liderazgo en la gestión pedagógica.

Siempre se les comparte a las docentes las diferentes instancias de formación que llegan desde el Consejo de Educación. Son pocas las que recibimos, pero de todas maneras las incentivamos a que puedan asistir. La mayoría de ellas se realizan en horario laboral y en esos casos se dificulta que puedan asistir, aun así tratamos de que pueda ir una representante de la institución y luego de su regreso, que pueda compartir con sus colegas lo aprendido y/o socializar los materiales bibliográficos que le han otorgado... Sabemos que no es lo mejor, que no resulta tan significativo, pero a veces es la mejor opción que nos queda. (Valeria, Directora, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch).

Desde el equipo de conducción siempre se proponen a las docentes del nivel inicial instancias de formación. La mayoría de ellas son las que auspician el Consejo de Educación y el Ministerio de Educación. Se trata de incentivar a que asistan, aunque la mayoría de ellas son en horario laboral y se nos complica el hecho de convocar a una docente suplente y abonar el sueldo de esa suplencia. A veces las docentes, sobre todo las que trabajan doble jornada, deciden no asistir porque después de la jornada laboral, les resulta agotador iniciar una capacitación. Los espacios que dedicamos a la reflexión de las prácticas son mayormente en jornadas institucionales y al comienzo de la jornada laboral antes de que sea el horario de ingreso de los niños. (María Noel, Directora, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

Particularmente creo que la formación de todos los que nos desempeñamos en educación debe ser constante y es muy importante. A las docentes de nivel inicial las incentivamos a participar de diferentes instancias que proponen organismos oficiales así como también creemos que la formación espiritual es fundamental, más aun estando en una escuela que busca el desarrollo integral de las personas, también desde lo espiritual y religioso. (Marianela, Secretaria, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

Los equipos directivos transmiten y promueven diferentes instancias de formación profesional hacia las docentes del nivel inicial, sobre todo las que son avaladas por alguna autoridad educativa como el Consejo General de Educación de la provincia o el Ministerio de Educación de la nación. Además, se aprovechan de diversos momentos para la reflexión de las prácticas como las jornadas institucionales y la hora en que los niños no han ingresado a la institución. A su vez,

reconocen el gran valor que eso conlleva a una mejor formación integral, incluso promoviendo también las del orden espiritual para, luego, favorecer la transformación de sus prácticas docentes.

En la puesta en marcha de estas acciones de liderazgo pedagógico, expresan que se presentan algunas situaciones que deben sortear, tales como que la mayoría de las capacitaciones propuestas por esos organismos nombrados, se realizan en horario laboral y es por ello que sea dificultoso que puedan asistir todas las docentes. A veces, nombran a una representante de la institución y luego, esta docente, la comprometen a compartir lo desarrollado y socializar los materiales bibliográficos, aun sabiendo que no resulta del todo significativo para el resto de las docentes del nivel. Así como también, se presenta la situación de que deben convocar a otra docente para que suplante a la que asiste a estas instancias, debiendo abonar el sueldo correspondiente por esa suplencia.

Acciones de asesoramiento y acompañamiento pedagógico-didáctico y administrativo-organizativo.

Acompañar a los docentes en la tarea cotidiana de detectar, analizar y comprender las problemáticas de los alumnos, con el fin de resolverlas; ayudar a los docentes para que se desempeñen armónicamente en su tarea; procurar que los docentes construyan propuestas adecuadas al grupo de alumnos con el que trabajan, no solo son acciones enmarcadas dentro de las funciones que expresa la Resolución 4847/2001 del Consejo General de Educación de la provincia de Entre Ríos, sino también acciones de liderazgo en la gestión pedagógica –didáctica y administrativa-organizativa. Es por este motivo que se preguntó a las integrantes de los equipos de conducción, si procuran acompañar a las docentes en el transcurso de la jornada escolar en las salas del nivel inicial, si realizan algún tipo de asesoramiento y/observaciones de las clases que dictan las docentes.

No se realizan asesoramiento de manera explícita en la tarea de las docentes. Pero se las trata de acompañar unos momentos en la entrada del personal, antes que ingresen los niños. Conversamos con ellas de cuestiones que tienen que ver con sus alumnos, las problemáticas que presentan... (Sonia, Directora, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio”).

Se realizan algunas observaciones de clases y a la vez, se asesora a las docentes sobre algunas actividades. Pero se las acompaña mayormente al comienzo de la jornada cuando los niños no han ingresado aun y se dispone de un tiempo más ameno para conversar con las docentes. Otras veces, les transmitimos las sugerencias a la docente auxiliar y ella a su vez, les comenta a sus colegas, ya que esta docente

puede salir de las salas de manera más asidua. (Gabriela, Vicedirectora, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

Las entrevistadas comentan que, si bien algunas no realizan observaciones de clases, sí pueden acompañar a las docentes en los momentos en que no han ingresado los niños a las instituciones. Momento en el que aprovechan para encontrarse con las docentes del nivel inicial y abordar algunos temas significativos. Además, transmiten a docentes auxiliares algunas sugerencias aprovechando la mayor disponibilidad para retirarse de las salas.

Por otro lado, se les preguntó si pueden percibir las problemáticas y/o necesidades que surgen en el nivel inicial en el orden pedagógico-didáctico y administrativo-organizativo y cómo proceden ante ellas.

A pesar de que realizo pocas observaciones, algunas necesidades pedagógicas didácticas tienen que ver con la atención de niños en procesos de inclusión y niños que están acompañados por profesionales de la salud: Buscar estrategias para su mejor atención, adecuar las actividades en las planificaciones para que ellos puedan desarrollarlas y que sean significativas. Y en cuanto a lo administrativo organizativo, la presencia de una auxiliar de salas sería muy bueno por la cantidad de niños que asisten. Esa una necesidad que se está notando cada vez más y también es pedida por las docentes. (María Noelia, Vicedirectora, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”).

Las necesidades que más se presentan son referidas a lo pedagógico. Hay niños con muchas dificultades en su lenguaje, de cómo se expresan... Hay niños que se enferman de manera muy regular y pierden la continuidad de los contenidos, de los hábitos que aquí se tratan de enseñar y al regresar, es un volver a comenzar... con ellos y con sus familias. Fuera de eso, también presentan dificultades sociales, de alimentación, de vestimenta ya que es muy poco lo que tienen. (Sonia, Directora, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio”).

Nos damos cuenta la gran necesidad de educar a los padres de los niños del nivel inicial. Muchas veces son padres primerizos, que no hay tenido experiencias en otros ámbitos educativos y se les va enseñando algunas cuestiones que tienen que ver con el ámbito de convivencia escolar, respeto y el sentido de pertenencia. En cuanto a los niños del nivel inicial, muchas veces se detecta alguna dificultad de aprendizaje o alguna discapacidad, se habla con los padres para trabajar juntos sobre esas cuestiones pero algunos no aceptan... Los niños realizan su trayectoria

escolar y al llegar a grados más avanzados, donde se agudiza la situación, los padres no toman en cuenta lo que desde las salas del nivel inicial se les viene informando. (Gabriela, Vicedirectora, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

Los directivos expresan que, si bien perciben algunas necesidades del orden administrativo-organizativo, resaltan las necesidades que refieren al orden pedagógico- didáctico. Entre ellas, se evidencian: la necesidad de atender a las dificultades en el lenguaje y expresión que presentan muchos niños; la necesidad de buscar estrategias para retomar contenidos ya que muchas veces se evidencia poca concurrencia de los niños o de manera interrumpida a las jornadas escolares lo que provoca la pérdida de la continuidad de los contenidos desarrollados por parte de las docentes; la necesidad de búsqueda de herramientas para una mejor atención y adecuar las actividades en las planificaciones para que los niños que están en proceso de inclusión, puedan desarrollarlas y que sean significativas. Y búsqueda de estrategias para trabajar con los padres de los niños que presentan dificultades de aprendizaje para que sean comprometidos y con aquellos padres que no favorecen la convivencia escolar con actitudes de respeto y sentido de pertenencia a la institución a la cual forman parte.

En este ejercicio de la gestión pedagógica-didáctica, los directivos entrevistados, comentaron sobre las propuestas pedagógicas que las docentes presentan en sus planificaciones que desarrollan posteriormente con los niños y la adecuación de las mismas a la significatividad que le otorga el contexto socio-económico- cultural donde provienen esos niños.

A pesar de que a veces no logro comprender algunas propuestas porque no tengo la formación en nivel inicial, trabajamos en equipo con las docentes y la psicóloga (de la institución) para que se adecuen a cada necesidad de los grupos y del contexto en que se encuentran. (María Noelia, Vicedirectora, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”).

Puedo dar fe que así es. Las propuestas son acordes a los intereses de los niños, a la realidad que están viviendo, a su contexto social y cultural. Aquí se realizan muchas propuestas que tienen que ver con literatura, arte, teatro, música y eso a los niños les encanta... (Eugenia, Directora, N°177 “La Jirafa Azul”).

Sabemos que las docentes trabajan de manera articulada y tratan de que todas las propuestas puedan ser adecuadas al grupo de niños. Hay mucha diversidad y heterogeneidad en sus contextos familiares y a veces se hace difícil, pero se trata de brindar lo mejor... Muchas actividades o propuestas desconocemos cuál es la finalidad, pero tiene que ver con que nosotros no somos especialistas en el nivel inicial. Entonces les consultamos a las docentes sobre esas propuestas y ahí

podemos comprender de mejor manera. ... (María Noel, Directora, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

En esta oportunidad, se evidencia que algunos directivos conocen las características de las propuestas didácticas de las docentes de nivel inicial y, que las mismas, tienen real significatividad considerando el contexto socio-económico- cultural en el cual los niños provienen. Sin embargo, otros directivos expresan que deben consultar nuevamente a las docentes o con otros actores institucionales, como psicóloga, para poder comprender las particularidades y finalidades de las mismas. Y de esta manera procurar que cobren relevancia para el grupo de niños que asiste a ese establecimiento.

Habiendo reflexionando sobre las problemáticas y necesidades que presenta el nivel inicial y los niños en sí; de analizar las propuestas didácticas planificadas por parte de las docentes del nivel inicial procurando que sean adecuadas y significativas en consideración al contexto socio-económico-cultural en que se encuentran los niños; también resulta beneficioso analizar los recursos administrativos con que se cuentan y las posibilidades que éstos brindan para luego establecer propósitos y construir estrategias que permitan llegar a una posible solución. Es por ello que se les preguntó a los equipos de conducción si la gestión de los recursos administrativos favorecía el proceso de enseñanza y el proceso de aprendizaje de los niños del nivel inicial y en qué acciones se podían evidenciar...

Los recursos administrativos deben favorecer el proceso de enseñanza y aprendizaje. Todo debe ser herramientas para poder mejorar cada día. A veces cuesta hacer comprender a las docentes la importancia que tienen ya que muchas no tienen los conocimientos de porqué se hace tal o cual documentación, qué finalidad tiene, para qué puede ser útil... (Gabriela, Vicedirectora, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

Lo administrativo debe estar también al servicio de lo pedagógico...Debe ser un insumo para favorecer lo pedagógico también. Por ejemplo, la confección del registro de asistencias resulta a las docentes muy tediosa, no comprenden para qué es importante. Pero después resulta una herramienta útil para poder hablar con las familias de los niños que faltan mucho y poder trabajar con ello para revertir la situación y tener una mejor continuidad de asistencia. (Marianela, Secretaria, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

Más allá de que algunas de las entrevistadas comentan que la gestión de los recursos administrativos debe favorecer la gestión pedagógica -didáctica y potenciar el desarrollo educativo

en los niños, otras autoridades escolares, expresan que a veces deben “buscar un equilibrio” en la organización de las tareas que competen a las gestiones pedagógica –didáctica y administrativa-organizativa y de los tiempos institucionales para el ejercicio de éstas, ya que claramente presentan diferencias que se ven reflejadas en situaciones cotidianas, en donde lo administrativo-organizativo prima por sobre el desempeño de lo pedagógico- didáctico. Es por eso que, muchas de las tareas que corresponden a la gestión pedagógico-didáctico quedan relegadas o se desarrollan en menor medida.

Creo que se trata de buscar un equilibrio entre lo pedagógico y lo administrativo... y eso es muy difícil... En particular que me encargo mayormente de lo administrativo puedo notar que hay veces que no voy al sector del nivel inicial, es más... a veces no las veo a las docentes del nivel inicial... Lo administrativo lleva mucho tiempo, a veces hay que hacer planillas de un día para el otro. No creo que se pueda delegar las tareas administrativas porque por mi rol, es particularmente a lo que me debo... pero si sería bueno que podamos encontrar el momento para tener un mejor acercamiento con el nivel inicial, tiempo de calidad...(Marianela, Secretaria, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

Muchas veces pensamos eso mismo... En ocasiones, las actividades que refieren a la gestión administrativa obstaculizan nuestro desempeño en lo pedagógico, llevan mucho tiempo y a veces debemos presentar documentación a supervisión que es de un día para el otro. El hecho de que también respondamos solicitudes y cuestiones del nivel primario también hace que la demanda sea grande. Así mismo, distribuimos las tareas con el personal del equipo de conducción y generalmente la secretaria es la que termina de realizar estas actividades. (Valeria, Directora, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”).

Diría que la gestión de la comunidad, las situaciones sociales y culturales de las familias y niños es lo que más tiempo nos lleva, es por eso que dejamos un poco lo pedagógico de lado. Las docentes del nivel inicial hacen un buen trabajo y eso también nos da la tranquilidad de que los niños están bien... (Sonia, Directora, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio”).

Comunicación entre el equipo directivo y las docentes del nivel inicial.

Sin dudas, en la gestión pedagógica-didáctica y administrativa-organizativa de los equipos de conducción, hay una herramienta privilegiada: el lenguaje, la conversación; el poder de la palabra, que se despliega en las ideas, los estados de ánimo, las prácticas en cuanto acción. La

comunicación, las habilidades comunicativas y los estilos de comunicación constituyen el eje del clima que se instala en una institución y son factor esencial para promover cambios en la dinámica. Es por eso que se les preguntó a las integrantes de los equipos de conducción sobre los canales de comunicación utilizados en el período de emergencia sanitaria por covid-19 y en la actualidad, donde se evidencia un mayor desarrollo de las actividades de manera presencial en las instituciones escolares. Resulta relevante conocer si esos canales utilizados efectivizan mensajes con claridad y respeto; si permiten el desarrollo de las ideas de las docentes de nivel inicial; si se crea un clima facilitador para la comunicación; si el equipo directivo crean tiempos y espacios de encuentro para poder comunicarse con las docentes del nivel inicial y favorecer la gestión pedagógica-didáctica y administrativa-organizativa.

En este último tiempo priorizamos el encuentro presencial dentro de las salas cuando los niños no han ingresado. Al ser pocas docentes podemos coordinar horarios y conversar. Otras de las formas de comunicarnos es a través de las reuniones que tenemos semanalmente donde nos encontramos con todo el personal, sea del nivel inicial o primario. Los encuentros personales son la mejor forma de transmitir un mensaje, que quede todo claro, que no haya dudas ni malos entendidos. (Eugenia, Directora, N°177 “La Jirafa Azul”).

Con las docentes del nivel inicial se conversa de manera presencial a veces individuales o a veces en reuniones con todo el personal. También por medio de mensajes en los grupos de whatsapp. Anteriormente también por medio de videollamadas. Sin dudas, los encuentros presenciales son los que ayudan a fortalecer los vínculos y los mensajes que queremos transmitir. La sala de profesores también es un espacio que, recurrentemente, se transmiten comunicados y se aprovecha a evacuar inquietudes sobre una información. (Gabriela, Vicedirectora, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

Con el equipo de conducción siempre tratamos de que se mantengan esos tiempos y espacios para trabajar con las docentes del nivel inicial al comienzo de la mañana y también en las jornadas institucionales. (María Noel, Directora, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

En esta oportunidad, se evidencia que los integrantes del equipo directivo se valieron de diferentes medios y formas para poder comunicarse con las docentes del nivel inicial en el periodo de emergencia sanitaria por covid-19 y algunas de ellas se siguen manteniendo a la actualidad, tales como: mensajes y videollamadas por diferentes plataformas digitales (whatsapp, meet, zoom). Pero

en su totalidad tratan de crear otros tiempos y espacios para favorecer el encuentro presencial tales como: reuniones en el horario antes del ingreso de los niños a la jornada escolar, en las salas del nivel inicial, en el salón de profesores y en jornadas institucionales. Ya que son instancias donde mayormente se efectivizan la trasmisión de mensajes con mayor claridad, les es útil para saldar inquietudes, favorecer los vínculos comunicacionales, evitar malos entendidos en la interpretación de la información.

Ante las expresiones de las integrantes del equipo de conducción, se reflexionó sobre si creían necesario poner en práctica otras acciones para fortalecer la comunicación con las docentes del nivel inicial y cuáles de esas acciones serían las más adecuadas, considerando las situaciones de contexto en cada institución. Todas las entrevistadas expresaron que es necesario enriquecer la gestión comunicacional con las docentes del nivel inicial, ya que algunos mensajes son mal interpretados y genera un mal clima institucional. Algunas de las acciones más relevantes que proponen realizar, tienen relación con el hecho de ser asertivos y respetuosos a la hora de elegir las formas con que transmiten esos mensajes. Por otro lado, el factor “tiempo” dentro de la gestión administrativa-organizativa y el hecho de poseer los conocimientos referidos a otro nivel en el que los directivos no cuentan con formación específica, vuelven a considerarse como instancias de gran importancia y necesarios para fortalecer, en mayor medida, la comunicación. Así como también, surgen otras propuestas de acciones para poder implementar, tales como: el hecho de utilizar recursos audiovisuales (llamadas y videos explicativos) para abordar temas administrativos o pedagógicos; incrementar el número de visitas a las salas del nivel inicial en etapas particulares como al comienzo del año lectivo y el hecho de revisar la agenda institucional, colocando fechas en el calendario para realizar actividades con las docentes del nivel inicial, con los niños y con las familias de este nivel con el compromiso de todo el equipo directivo para poder llevarlas a cabo en la práctica.

Creemos que sí se podría fortalecer, aunque es necesario contar con el tiempo y también con una mejor formación en ese nivel. (María Silvia, Directora, N°58 “Sagrada Familia”).

Trabajamos para eso... para que se fortalezca la comunicación con las docentes del nivel inicial, para que sea más armónica. Creemos que los medios están y contamos con muchos de ellos, pero a veces debemos cuidar las formas de cómo transmitimos esos mensajes. (María Noel, Directora, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

Fuera de la jornada laboral, tratamos de no enviar ningún comunicado ni llamar a las docentes, salvo por cuestiones muy relevantes. Pero sí, es necesario que

contemos con más tiempo para poder trabajar muchas cosas con las docentes. Se podrían incorporar videos explicativos, para abordar alguna cuestión de tipo administrativo o pedagógico, como un recurso más a la hora de fortalecer las comunicaciones... (Valeria, Directora, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch).

Si bien hay una buena comunicación con las docentes del nivel inicial, sigo creyendo que aún nos falta más tiempo para compartir con ellas. Se podría fortalecer un poco más con videollamadas o con priorizar, sobre todo al comienzo del año, las visitas al jardín sobre otras actividades de tipo administrativo. (María Noelia, Vicedirectora, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch).

Es muy difícil porque, como dije antes, al tener tantos alumnos y diversidad de contextos el trabajo es mayor... Pero pienso que al comienzo del año se podría reajustar la agenda institucional y proponer días fijos con una cierta frecuencia para abordar cuestiones del nivel inicial, sea con docentes, niños o familias... Y, por supuesto, comprometer a todas las personas del equipo directivo a que las cumplan. (Gabriela, Vicedirectora, N°25 “Nuestra Madre de la Merced”).

5. Conclusiones

Tras el análisis de los resultados obtenidos de las entrevista realizadas a diversos actores que se desempeñan en roles que conforman equipos directivos, se pudo ilustrar lo mencionado en el primer objetivo de esta investigación. De esta manera, los hallazgos aquí presentados permiten concluir cuáles son las acciones de liderazgo de los equipos directivos en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, entre los años 2019 y 2022.

Tal como lo expresan las autoras Harf, Barros y Lucioli, los directivos deben tener conocimientos pertinentes hacia la materia o nivel en que se desarrolle la gestión, apropiarse de un marco teórico, saber cómo acercarse, qué decir... (Harf, Barros y Lucioli. 2005, p.29). Desde esta perspectiva, se puede concluir que no condice lo expresado por las personas entrevistadas, ya que son pocas las instancias de formación en nivel inicial a la que han asistido al personal que conforman los equipos directivos de estas instituciones. La necesidad se hace notar por parte de ellos y, a la vez, esto deja entre ver, la poca oferta en instancias de capacitaciones con especificidades del nivel inicial para equipos directivos, que ofrecen organismos oficiales de la

educación, tales como el Ministerio de Educación y el Consejo General de Educación de la Provincia. Esto repercute en que muchas personas busquen otras fuentes de conocimiento: instancias educativas que ofrecen las universidades, intercambio de experiencias y conocimiento con otros colegas o docentes del nivel inicial. Por tanto, presentan varias debilidades en su formación, sobre todo en contenidos relacionados con la gestión pedagógica-didáctica. Las mismas se ven reflejadas en el hecho de no poder comprender en su totalidad de qué se tratan las propuestas de actividades y planificaciones que confeccionan las docentes del nivel inicial y, luego, poder realizar sugerencias, orientaciones y asesoramiento a estas docentes.

Por otro lado, se logró visualizar que los directivos no han podido realizar las acciones de liderazgo que refieren a la organización de prioridades la gestión administrativa- organizativa y pedagógica-didáctica hacia el nivel inicial, tales como: la organización del tiempo; el hecho de analizar el contexto, los recursos y las posibilidades y a partir de ellos establecer los propósitos y estrategias; se dificulta mucho el proponer proyectos relevantes y poder alcanzar los objetivos para la mejora. Considerando la relevancia de las palabras de las autoras Harf, Barros y Lucioli (2005), sobre la importancia de que la intervención didáctica es una de las tareas que puede realizar el directivo y que más se acerca a la enseñanza. Tal es así que la dirección se instala en el lugar de enseñante de sus docentes... A los equipos directivos entrevistados, se les ha dificultado poner en práctica los proyectos, acompañamiento y asesoramiento a docentes, observar las clases, ayudar a los docentes para que se desempeñen armónicamente en su tarea; procurar que los docentes construyan propuestas adecuadas al grupo de alumnos con el que trabajan, y, consecuentemente, no han podido llevar a cabo la responsabilidad como conductores, orientadores y coordinadores de una política de formación de los docentes y posicionarse como enseñantes, ya que en la mayoría de las ocasiones, lo administrativo-organizativo prima por sobre el desempeño de lo pedagógico-didáctico. Es por eso que, muchas de las tareas que corresponden a la gestión pedagógico-didáctico en el nivel inicial quedan relegadas o se desarrollan en menor medida.

Sin embargo, se puede precisar que han podido realizar otras acciones de liderazgo, tales como: la de acompañar a las docentes en los momentos en que no han ingresado los niños a las instituciones y en estas instancias de encuentro, reconocer algunas necesidades que presentan las docentes y los niños del nivel inicial, que refieren al orden pedagógico- didáctico. Algunas de ellas refieren a la necesidad de atender a las dificultades en el lenguaje y expresión que presentan muchos niños; la necesidad de buscar estrategias por parte de las docentes para retomar contenidos, ya que muchas veces se evidencia poca concurrencia de los niños o lo hacen de manera interrumpida a las jornadas escolares, lo que provoca la pérdida de la continuidad de los contenidos desarrollados; la necesidad de búsqueda de herramientas para una mejor atención y adecuar las

actividades en las planificaciones, para que los niños que están en proceso de inclusión, puedan desarrollarlas y que sean significativas. En este punto, las acciones de liderazgo de los equipos directivos estarían condiciendo con lo mencionado por las autoras Harf y Azzerboni. (2007), donde el liderazgo en la gestión pedagógico- didáctica responde a la continua necesidad del personal directivo de acompañar a los educadores en la tarea de observar y analizar las necesidades, intereses y problemas de los alumnos... (p.128).

En la gestión administrativa- organizativa y pedagógica-didáctica hacia el nivel inicial que llevan a cabo los equipos directivos, se observan también acciones de liderazgo que se ven reflejadas en las palabras de las autoras Harf y Azzerboni (2007), “El rol que le cabe al directivo-asesor pedagógico en este proceso es el de generar espacios para la reflexión de sus prácticas: con esto se alienta al mejoramiento de la calidad de educación”. Tales son los ejemplos de que transmiten y promueven otras instancias de formación profesional hacia las docentes del nivel inicial, sobre todo las que son avaladas por alguna autoridad educativa como el Consejo General de Educación de la Provincia o el Ministerio de Educación de la Nación. Además, reflexionar sobre las prácticas como docentes en jornadas institucionales y en los momentos diarios en que los niños aún no han ingresado a la institución.

Otra conclusión que se llegó con esta investigación, refiere a las acciones de liderazgo que los equipos directivos emplearon en la comunicación llevada a cabo en la gestión pedagógica-didáctica y administrativa-organizativa con las docentes del nivel inicial. Los integrantes buscaron y llevaron a delante diferentes medios para poder comunicarse con estas docentes en el periodo de emergencia sanitaria por covid-19 y, algunas de ellas, se siguen manteniendo a la actualidad, tales como: mensajes y videollamadas por diferentes plataformas digitales (whatsapp, meet, zoom). Aunque, el encuentro presencial es, sin dudas, el medio privilegiado para el ejercicio de la comunicación entre los equipos directivos con el personal docente de nivel inicial. Ya que se efectivizan la transmisión de mensajes con claridad, se favorecen los vínculos comunicacionales y son menos frecuentes la interpretación errónea de la información por parte del receptor. El hecho de ser asertivos y respetuosos a la hora de elegir las formas con que transmiten esos mensajes, también resulta imprescindible en la acción de comunicar. Y estas acciones, fomentan el logro de un clima institucional más armónico.

Frigerio, Poggi, y Tiramonti. (1992), expresan que todas las organizaciones tienen alguna estructura comunicativa que se relaciona con la cultura de la institución y dentro de ella con los modelos de organización y los estilos de desempeño de sus miembros...(p.132) “Y muchas veces no solo se trata de comunicar, sino también de desarrollar estrategias de cambio”. (p.132). Desde esta perspectiva, condiciendo con lo expresado, los equipos directivos han llevado a cabo acciones

de liderazgo que refieren a otras estrategias para poder enriquecer la comunicación con el personal docente de nivel inicial, tales como: utilizar recursos audiovisuales (llamadas y videos explicativos) para abordar temas administrativos o pedagógicos; incrementar el número de visitas a las salas del nivel inicial en etapas particulares como al comienzo del año lectivo y el hecho de revisar la agenda institucional, colocando fechas en el calendario para realizar actividades con las docentes del nivel inicial, con los niños y con las familias de este nivel, con el compromiso de todo el equipo directivo para poder llevarlas a cabo en la práctica.

6. Limitaciones Del Estudio

Para finalizar, se deja de manifiesto que la presente investigación solo se limita a los casos de estudio, no pudiendo generalizarse a otros niveles educativos ni a otras provincias por las características específicas detalladas en la situación problemática. Y si bien, el tamaño de la muestra resulta pequeño, se asegura que es una porción representativa de la población y procesos de estudio. A su vez, es válida por ser una investigación de tipo cualitativa, la cual fue analizada a través de técnicas de investigación acordes a esta metodología.

7. Futuras líneas de investigación derivadas de esta tesis

Partiendo de esta investigación, se podría llegar a realizar futuros estudios considerando otros universos de estudios y/o unidades de análisis. En tal caso, se podrían seleccionar equipos directivos de otras instituciones de nivel primario con jardines anexos, de la misma ciudad o de otras ciudades de la provincia nombrada.

Por otro lado, considerando los hallazgos reflejados en las conclusiones, se podrían abrir un foco de estudios e investigaciones para:

- Desarrollar y perfeccionar estrategias de asesoramiento para personas que conforman los equipos directivos en el ejercicio de la gestión pedagógica-didáctica hacia los docentes que tienen a su cargo.
- Conocer la relación que tiene el liderazgo en la gestión pedagógico-didáctico de los equipos de directivos y los aprendizajes de los estudiantes que concurren a las instituciones y la relevancia del mismo.
- Contribuir a una formación innovadora y de calidad para los equipos directivos sobre todo en el nivel educativo que presentan mayor debilidad.

- Revisar y desarrollar otras estrategias que contribuyan a la práctica profesional del equipo directivo en relación al liderazgo administrativo- organizacional para una mejor conducción de la dinámica escolar.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

ANEXO I

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Figura 1

Plano de la ciudad de Concordia. Ubicación geográfica de los equipos directivos de jardines anexos a escuelas primarias de Gestión Privada y las unidades de análisis seleccionadas.



Figura 1: Plano de la Ciudad de Concordia con la ubicación geográfica de los equipos directivos de jardines anexos a escuelas primarias de Gestión Privada y las unidades de análisis seleccionadas. Los equipos directivos de jardines anexos a escuelas primarias de Gestión Privada se encuentran señalados en color azul. Los equipos directivos de jardines anexos a escuelas primarias de Gestión Privada seleccionados como unidad de análisis se encuentran señalados en color anaranjado.

Fuente: Vicario, María Silvana. Presentación personal. Adaptado de Planilla de relevamiento de P.O.I, Zona III Educación Inicial de Gestión Privada (D.E.G.P. 2020). Tesis: "Las acciones de liderazgo de los equipos directivos de nivel primario en la gestión pedagógica-didáctica, administrativa-organizativa y comunicacional hacia los jardines anexos que conducen, en la ciudad de Concordia, entre los años 2019 y 2022". Facultad de Ciencias de la Educación y la Comunicación Social. Universidad del Salvador. Entre Ríos. Argentina. 2022.

ANEXO II

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Modelo De Entrevista

Fecha:

Hora:

Lugar:

Entrevistador: Vicario, María Silvana.

Entrevistado:

Nombre y apellido:

Edad:

Cargo de conducción en el que se desempeña actualmente:

Institución en la que se desempeña:

Antigüedad en la trayectoria docente:

Antigüedad en el cargo de conducción:

Nivel educativo alcanzado:

Título profesional que posee:

Propósito de la entrevista:

Conocer y describir cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos en la actualidad.

Participantes elegidos y motivo de su selección:

Los equipos directivos de las organizaciones escolares nombradas, fueron elegidos intencionalmente bajo cuatro criterios de selección:

1. En la presente investigación se consideran a los equipos directivos de los jardines anexos a escuelas primarias de la ciudad de Concordia que pertenecen a la Dirección de Educación de Gestión Privada de la Provincia de Entre Ríos, ya que, se evidencia que estos jardines anexos presentan una organización diferente a los jardines anexos de Gestión Estatal en cuanto a la distribución de las zonas de dirección y supervisión y la formación profesional que poseen las

personas que están en estos cargos de conducción. Así, estos jardines anexos se organizan en una sola zona de supervisión y quienes se desempeñan en los cargos de conducción presentan formación profesional en el Nivel Primario de la educación.

2. La distribución geográfica que presentan las mismas instituciones en el plano de la ciudad de Concordia, tomando personas que conforman el equipo directivo de una organización escolar en representación de lo marcado por los puntos cardinales, como sentidos que conforman el sistema de referencia cartesiano para representar la orientación en la superficie terrestre: norte, sur, este y oeste.

3. Las instituciones nombradas poseen diferentes categorías acordes a la complejidad de sus organizaciones. Difieren en la cantidad de secciones existentes, cantidad de niños que asisten, cantidad de docentes de salas y auxiliares de salas de nivel inicial que los equipos directivos tienen a su cargo, así como también la cantidad de personas que conforman los equipos directivos en cada una de ellas.

4. El último criterio de selección tiene inferencia en que los participantes corresponden a diez integrantes de los equipos directivos. Procurando, en las ocasiones que se permite, por la conformación de las diferentes funciones dentro de los equipos directivos, elegir a una secretaria, una vicedirectora y una directora. Y de esta manera, poder considerar sus diversas experiencias y opiniones a partir de las variadas funciones que cumplen en sus cargos dentro del equipo directivo.

1. ¿Ha recibido alguna formación o realizado capacitaciones/cursos/ talleres referidas a las especificidades del nivel inicial en el orden pedagógico y/o administrativo? ¿Cuáles? ¿Pudo implantar esos nuevos saberes en tu gestión pedagógica y/o administrativa del nivel inicial? ¿Cómo?
2. ¿Ha estado en contacto o ha tenido la posibilidad de leer alguna bibliografía referida al orden pedagógico y/o administrativo del nivel inicial? ¿Cuál? (nombre de la publicación/autor).
3. ¿Se percibe un trabajo en equipo por parte del personal de conducción?
4. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas a la hora de trabajar en el equipo de conducción en relación con la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?
5. ¿Cuáles son las debilidades, aquellas características que crees que deberías trabajar para potenciar más en cuanto a la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?
6. ¿Hay algún proyecto/tarea importante referido a la gestión en el nivel inicial que se deja de lado por falta de tiempo? ¿Cuál/es?
7. ¿En qué crees que generalmente se “va el tiempo” impidiendo que esas tareas/proyectos se realicen?

8. ¿Crees que se podría generar un espacio para pensar en ellos y poder finalmente realizarlos?
¿Cómo?
9. Desde el equipo de conducción ¿se proponen políticas de formación para las docentes de nivel inicial, espacios para reflexionar, para actuar sobre la práctica educativa y enriquecer la calidad educativa en el nivel inicial? ¿Cómo, a través de qué acciones?
10. ¿Se realizan observaciones de clases a las docentes de nivel inicial? ¿Se asesora pedagógicamente a las docentes como practica enriquecedora de la tarea directiva, antes o después de la las clases?
¿Cómo son esas observaciones y asesoramiento?
11. Como integrante del equipo de conducción, ¿percibís cuáles son las necesidades pedagógicas didácticas y administrativas organizativas del nivel inicial? ¿Cuáles pudiste percibir?
12. ¿Se acompaña a las docentes del nivel inicial en la tarea de detectar, analizar, comprender las problemáticas de los alumnos con el fin de resolverlas? ¿De qué manera?
13. ¿Procuran que las docentes del nivel inicial construyan propuestas adecuadas a las características, intereses y contexto del grupo de alumnos? ¿A través de qué acciones?
14. ¿Crees que la gestión pedagógica didáctica hacia el nivel inicial se pueda ver obstaculizada por la gestión administrativa organizativa? ¿En qué situaciones/acciones/circunstancias se puede evidenciar esto? ¿Se podrían delegar algunas de las actividades de la gestión administrativa organizativa? ¿Cuáles?
15. ¿La gestión de los recursos administrativos favorece finalmente el proceso de enseñanza y el proceso de aprendizaje de los niños del nivel inicial? ¿Por qué? ¿En qué acciones se evidencian?
16. ¿Qué canales utilizan para comunicarse entre integrantes del equipo directivo y ente el equipo directivo y docentes del nivel inicial? Esos canales, ¿favorecen la trasmisión de mensajes con claridad y respeto?
17. ¿El equipo directivo crea tiempos y espacios para el encuentro con las docentes del nivel inicial para analizar, consultar sobre la normativa vigente o nueva que se presenta en cuanto al qué hacer administrativo y pedagógico? ¿Cuándo son esos momentos?
18. ¿Se podrían fortalecer las comunicaciones entre el equipo directivo y el personal docente del nivel inicial? ¿Cómo, con qué medios, realizando qué acciones?

ANEXO III

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Entrevistas Realizadas

Entrevista 1

Fecha: 07/07/2021 **Hora:** 14hs. **Lugar:** Oficina de Dirección de la Esc. N°92 “Ms Dr. Ricardo Roch”.

Entrevistador: Vicario, María Silvana.

Entrevistado:

Nombre y apellido: María Noelia Hamm.

Edad: 45 años.

Cargo de conducción en el que se desempeña actualmente: Vicedirectora.

Institución en la que se desempeña: Esc. N°92 “Ms Dr. Ricardo Roch”.

Antigüedad en la trayectoria docente: 21 años.

Antigüedad en el cargo de conducción: 1 año y 4 meses.

Nivel educativo alcanzado: Terciario.

Título profesional que posee: “Profesora para la Enseñanza Primaria”.

Propósito de la entrevista:

Describir cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos en la actualidad.

Participantes elegidos y motivo de su selección:

Los equipos directivos de las organizaciones escolares nombradas, fueron elegidos intencionalmente bajo cuatro criterios de selección:

1. En la presente investigación se consideran a los equipos directivos de los jardines anexos a escuelas primarias de la ciudad de Concordia que pertenecen a la Dirección de Educación

de Gestión Privada de la Provincia de Entre Ríos, ya que, se evidencia que estos jardines anexos presentan una organización diferente a los jardines anexos de Gestión Estatal en cuanto a la distribución de las zonas de dirección y supervisión y la formación profesional que poseen las personas que están en estos cargos de conducción. Así, estos jardines anexos se organizan en una sola zona de supervisión y quienes se desempeñan en los cargos de conducción presentan formación profesional en el Nivel Primario de la educación.

2. La distribución geográfica que presentan las mismas instituciones en el plano de la ciudad de Concordia, tomando personas que conforman el equipo directivo de una organización escolar en representación de lo marcado por los puntos cardinales, como sentidos que conforman el sistema de referencia cartesiano para representar la orientación en la superficie terrestre: norte, sur, este y oeste.

3. Las instituciones nombradas poseen diferentes categorías acordes a la complejidad de sus organizaciones. Difieren en la cantidad de secciones existentes, cantidad de niños que asisten, cantidad de docentes de salas y auxiliares de salas de nivel inicial que los equipos directivos tienen a su cargo, así como también la cantidad de personas que conforman los equipos directivos en cada una de ellas.

4. El último criterio de selección tiene inferencia en que los participantes corresponden a diez integrantes de los equipos directivos. Procurando, en las ocasiones que se permite, por la conformación de las diferentes funciones dentro de los equipos directivos, elegir a una secretaria, una vicedirectora y una directora. Y de esta manera, poder considerar sus diversas experiencias y opiniones a partir de las variadas funciones que cumplen en sus cargos dentro del equipo directivo.

1. ¿Ha recibido alguna formación o realizado capacitaciones/cursos/ talleres referidas a las especificidades del nivel inicial en el orden pedagógico y/o administrativo? ¿Cuáles? ¿Pudo implantar esos nuevos saberes en tu gestión pedagógica y/o administrativa del nivel inicial? ¿Cómo?

Hace poco tiempo que estoy en este cargo de conducción y he realizado pocas capacitaciones referidas al nivel inicial. Todas ellas refieren a lo pedagógico y son gracias al material que nos llega desde el Consejo General de Educación en las instancias de institucionales. Algunas de las consideraciones que se abordan en ellas las pudimos poner en práctica con las compañeras del equipo de conducción y con las docentes del nivel inicial. Pero otras no, porque tratamos de adecuar algunas de esa propuestas a nuestra realidad escolar y algunas no son posibles.

2. ¿Ha estado en contacto o ha tenido la posibilidad de leer alguna bibliografía referida al orden pedagógico y/o administrativo del nivel inicial? ¿Cuál? (nombre de la publicación/autor).

En este tiempo solo tome contacto con bibliografía del orden pedagógico y las que envían el Consejo General de Educación y las de tipo administrativo como la reorganización de los grupos de niños y el trabajo de las docentes en esta situación de emergencia sanitaria.

3. ¿Se percibe un trabajo en equipo por parte del personal de conducción?

Sí, claramente. En todo momento a pesar de que tenemos actividades que competen a los roles de cada una. Yo estoy hace poco en este cargo, pero me da la sensación que ya nos conocemos hace mucho tiempo y eso favorece a que haya un buen trabajo en equipo.

4. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas a la hora de trabajar en el equipo de conducción en relación con la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Algunas fortalezas en relación a la gestión del nivel inicial tienen que ver con la confianza que nos tenemos con las chicas del equipo de conducción. Eso resulta fundamental. La responsabilidad en las tareas y buscar siempre el lado positivo de las situaciones que nos toca atravesar. Si tenemos dudas sobre alguna forma de proceder, se lo charla con todas y se toma una decisión en equipo.

5. ¿Cuáles son las debilidades, aquellas características que crees que deberías trabajar para potenciar más en cuanto a la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Una debilidad que se nota bastante y a veces también es motivo de reclamo por parte de las docentes de nivel inicial es el poco tiempo que disponemos para acompañar en su labor pedagógica. Particularmente, miro las planificaciones didácticas, me parecen interesantes las actividades que proponen, algunas veces no comprendo algunas propuestas y les pregunto a las docentes a cerca de ellas. Otras veces que no logro llegar a las salas para ver cómo las llevan a cabo.

6. ¿Hay algún proyecto/tarea importante referido a la gestión en el nivel inicial que se deja de lado por falta de tiempo? ¿Cuál/es?

La tarea importante refiere justamente al acompañamiento a las docentes en el aula, asesorarlas... Y otra cuestión tiene que ver con los proyectos y actividades que se desarrollaban con las familias. Somos una institución que por lo general trabaja mucho con las familias de los niños en la realización de diferentes proyectos. Pero con esta situación de emergencia sanitaria sumado a que

debemos priorizar ciertas acciones y contenidos por el tiempo que se dispone, no los hemos podido llevar a cabo...

7. ¿En qué crees que generalmente se “va el tiempo” impidiendo que esas tareas/proyectos se realicen?

Más allá de la situación de emergencia sanitaria que comentaba anteriormente, creo que la mayoría de las veces en acciones cotidianas. En atender imprevistos o cosas que van sucediendo a lo largo de la tarde. También la gestión en el nivel primario demanda mucho tiempo.

8. ¿Crees que se podría generar un espacio para pensar en ellos y poder finalmente realizarlos? ¿Cómo?

Es difícil, estamos a cargo de una escuela que es muy grande, con muchos alumnos. Los proyectos con las familias se van a ir realizando como lo tenemos proyectado para fines de año si la situación nos permite.

9. Desde el equipo de conducción ¿se proponen políticas de formación para las docentes de nivel inicial, espacios para reflexionar, para actuar sobre la práctica educativa y enriquecer la calidad educativa en el nivel inicial? ¿Cómo, a través de qué acciones?

Con las chicas del equipo de conducción siempre promovemos las capacitaciones para las docentes, sobre todo las oficiales por parte del Consejo General de Educación o las de Nación. Algunas de ellas las realizan, pero otras no porque son en horario laboral. Es difícil tomar la decisión de dejar que las docentes las realicen y llamar a suplentes para que estén con los niños, ya que tratamos siempre que ellos no pierdan días de clases. También aprovechamos los momentos antes de que los niños ingresen al jardín, nos reunimos con la directora y con las docentes de nivel inicial en alguna sala y charlamos a cerca de alguna problemática, de las familias de los niños, de las actividades que realizan como docentes...

10. ¿Se realizan observaciones de clases a las docentes de nivel inicial? ¿Se asesora pedagógicamente a las docentes como practica enriquecedora de la tarea directiva, antes o después de la las clases? ¿Cómo son esas observaciones y asesoramiento?

Prácticamente no... Como dije anteriormente, cuesta mucho llegar al aula en los momentos de clases con las docentes. Sí se realiza algún tipo de asesoramiento de tipo administrativo, de cómo proceder según la normativa que está en vigencia. Eso lo hacemos tanto la directora, secretaria o yo misma en los momentos de ingreso del personal docente a la institución.

11. Como integrante del equipo de conducción, ¿percibís cuáles son las necesidades pedagógicas didácticas y administrativas organizativas del nivel inicial? ¿Cuáles pudiste percibir?

Sí, a pesar de que realizo pocas observaciones, algunas necesidades pedagógicas didácticas tienen que ver con la atención de niños en procesos de inclusión y niños que están acompañados por profesionales de la salud: Buscar estrategias para su mejor atención, adecuar las actividades en las planificaciones para que ellos puedan desarrollarlas y que sean significativas. Y en cuanto a lo administrativo organizativo, la presencia de una auxiliar de salas sería muy bueno por la cantidad de niños que asisten. Esa una necesidad que se está notando cada vez más y también es pedida por las docentes.

12. ¿Se acompaña a las docentes del nivel inicial en la tarea de detectar, analizar, comprender las problemáticas de los alumnos con el fin de resolverlas? ¿De qué manera?

De alguna manera tratamos de acompañar a las docentes, de escucharlas, a pesar de los pocos tiempos que tenemos para el trabajo en el nivel inicial, en esos momentos antes del ingreso de los niños. También contamos con una psicóloga que detecta algunas dificultades en los niños junto a las docentes y brinda sugerencias para que ellas puedan desempeñarse de mejor manera y que los niños se sientan contenidos.

13. ¿Procuran que las docentes del nivel inicial construyan propuestas adecuadas a las características, intereses y contexto del grupo de alumnos? ¿A través de qué acciones?

Bueno, como lo expresé anteriormente, si... a pasar de que a veces no logro comprender algunas propuestas porque no tengo la formación en nivel inicial, trabajamos en equipo con las docentes y la psicóloga para que se adecuen a cada necesidad de los grupos y del contexto en que se encuentran.

14. ¿Crees que la gestión pedagógica didáctica hacia el nivel inicial se pueda ver obstaculizada por la gestión administrativa organizativa? ¿En qué situaciones/acciones/circunstancias se puede

evidenciar esto? ¿Se podrían delegar algunas de las actividades de la gestión administrativa organizativa? ¿Cuáles?

Sí, sin dudas. La gestión administrativa demanda mucho y lo organizativo también. Tratamos de organizar y distribuirnos las tareas con las chicas del equipo de conducción. Generalmente la secretaria es la que se encarga de realizar gran parte de esas tareas, pero de igual manera trabajamos en equipo. Y se evidencia porque a veces nos damos cuenta que la mayoría del tiempo de la jornada laboral estuvimos resolviendo cuestiones de esa índole.

15. ¿La gestión de los recursos administrativos favorece finalmente el proceso de enseñanza y el proceso de aprendizaje de los niños del nivel inicial? ¿Por qué? ¿En qué acciones se evidencian?

La verdad, debería favorecer el proceso de enseñanza y aprendizaje de los niños, pero creo que no en esta realidad, en nuestra escuela. O por lo menos es mi sensación en este último tiempo que transitamos. Se intentaron comprar materiales didácticos o elementos de librería para actividades gráficas que no se utilizaron o se utilizaron de manera incorrecta, no se los aprovecharon como esperábamos. También pienso que se debería considerar más la opinión de las docentes del nivel inicial y escuchar las necesidades, para cuando se hagan estas inversiones, desde la administración, sean realmente aprovechadas y contribuyan a enriquecer sus clases. Ya que nosotras, las que conformamos el equipo directivo, no tenemos formación en este nivel y muchas veces no sabemos si se hace una buena inversión o no cuando se realizan las compras al comienzo del año.

16. ¿Qué canales utilizan para comunicarse entre integrantes del equipo directivo y ente el equipo directivo y docentes del nivel inicial? Esos canales, ¿favorecen la trasmisión de mensajes con claridad y respeto?

Los canales que frecuentemente se utilizan son las charlas de manera personal o grupal, cara a cara. Aunque en este tiempo de emergencia sanitaria que transitamos, sobre todo el año pasado, nos valimos de variados canales, como: videollamadas por zoom o meet y whatsapp. Sin dudas, a veces no resultaban y nos dábamos cuenta que era necesario aclarar algunas situaciones que se presentaban en las propuestas pedagógicas o en la interpretación de la normativa que llegaba de las autoridades del Consejo de Educación. Entonces a los comunicados escritos por los grupos de whatsapp se sumaban, luego, alguna videollamada porque las dudas, de parte de las docentes, eran necesarias abordarlas rápidamente. Ahora, estando trabajando mayormente en la presencialidad,

volvimos a utilizar los momentos de reuniones cara a cara, que nos resulta la mejor forma de comunicarnos y facilita la conformación de los vínculos entre nosotras y las docentes.

17. ¿El equipo directivo crea tiempos y espacios para el encuentro con las docentes del nivel inicial para analizar, consultar sobre la normativa vigente o nueva que se presenta en cuanto al qué hacer administrativo y pedagógico? ¿Cuándo son esos momentos?

Sí, generalmente se comparte con las docentes del nivel inicial lo “nuevo” que llega de las autoridades del Consejo de Educación. Se les pide que lean con anterioridad el material y luego en los momentos antes de que los niños ingresen al jardín, que son unos 45 minutos aproximadamente, nos reunimos entre todas y conversamos sobre los puntos más relevantes o las dudas que se presentan.

18. ¿Se podrían fortalecer las comunicaciones entre el equipo directivo y el personal docente del nivel inicial? ¿Cómo, con qué medios, realizando qué acciones?

Si bien hay una buena comunicación con las docentes del nivel inicial, sigo creyendo que aún nos falta más tiempo para compartir con ellas. Se podría fortalecer un poco más con video llamadas o con priorizar, sobre todo al comienzo del año, las visitas al jardín sobre otras actividades de tipo administrativo.

Entrevista 2

Fecha: 23/09/2021 **Hora:** 8:10hs. **Lugar:** Oficina de Dirección de la Escuela N°177 “La Jirafa Azul”.

Entrevistador: Vicario, María Silvana.

Entrevistado:

Nombre y apellido: María Eugenia Moulins.

Edad: 41 años.

Cargo de conducción en el que se desempeña actualmente: Directora.

Institución en la que se desempeña: Escuela N°177 “La Jirafa Azul”.

Antigüedad en la trayectoria docente: 18 años.

Antigüedad en el cargo de conducción: 3 años.

Nivel educativo alcanzado: Superior no universitario.

Título profesional que posee: Profesora de Enseñanza Primaria.

Profesora de Pedagogía.

Diplomatura en Pedagogía

Propósito de la entrevista:

Describir cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos en la actualidad.

Participantes elegidos y motivo de su selección:

Los equipos directivos de las organizaciones escolares nombradas, fueron elegidos intencionalmente bajo cuatro criterios de selección:

1. En la presente investigación se consideran a los equipos directivos de los jardines anexos a escuelas primarias de la ciudad de Concordia que pertenecen a la Dirección de Educación de Gestión Privada de la Provincia de Entre Ríos, ya que, se evidencia que estos jardines anexos presentan una organización diferente a los jardines anexos de Gestión Estatal en cuanto a la distribución de las zonas de dirección y supervisión y la formación profesional que poseen las personas que están en estos cargos de conducción. Así, estos jardines anexos se organizan en una sola zona de supervisión y quienes se desempeñan en los cargos de conducción presentan formación profesional en el Nivel Primario de la educación.
2. La distribución geográfica que presentan las mismas instituciones en el plano de la ciudad de Concordia, tomando personas que conforman el equipo directivo de una organización escolar en representación de lo marcado por los puntos cardinales, como sentidos que conforman el sistema de referencia cartesiano para representar la orientación en la superficie terrestre: norte, sur, este y oeste.
3. Las instituciones nombradas poseen diferentes categorías acordes a la complejidad de sus organizaciones. Difieren en la cantidad de secciones existentes, cantidad de niños que asisten, cantidad de docentes de salas y auxiliares de salas de nivel inicial que los equipos directivos tienen a su cargo, así como también la cantidad de personas que conforman los equipos directivos en cada una de ellas.
4. El último criterio de selección tiene inferencia en que los participantes corresponden a diez integrantes de los equipos directivos. Procurando, en las ocasiones que se permite, por la conformación de las diferentes funciones dentro de los equipos directivos, elegir a una secretaria, una vicedirectora y una directora. Y de esta manera, poder considerar sus diversas experiencias y opiniones a partir de las variadas funciones que cumplen en sus cargos dentro del equipo directivo.

1. ¿Ha recibido alguna formación o realizado capacitaciones/cursos/ talleres referidas a las especificidades del nivel inicial en el orden pedagógico y/o administrativo? ¿Cuáles? ¿Pudo implantar esos nuevos saberes en tu gestión pedagógica y/o administrativa del nivel inicial? ¿Cómo?

He realizado diferentes capacitaciones y participado de conversatorios que ofrece el Consejo de Educación. En general, no encuentro de manera particular alguna propuesta de formación que me atraiga, creo que son todas con contenidos similares o temas que ya han sido abordado por otros autores y no aportan mucho de nuevo o transformador. Me refiero sobre todo a autores o temáticas

que aborden la educación, la gestión desde la mirada de cooperativa, tal cual lo es esta institución. Pienso que las capacitaciones deben tener un valor más allá del puntaje que otorgue. No se trata de acumular diplomas, sino que verdaderamente sea útil para renovar la práctica educativa y que se pueda mejorar.

2. ¿Ha estado en contacto o ha tenido la posibilidad de leer alguna bibliografía referida al orden pedagógico y/o administrativo del nivel inicial? ¿Cuál? (nombre de la publicación/autor).

Me gusta mucho leer y estar en contacto con libros. Hace poco leí el libro del autor Blejman “Gestionar es hacer que las cosas sucedan”, también he leído a la autora Claudia Romero “hacer de una escuela, una buena escuela”... No son referidos con exclusividad al nivel inicial, sino que se aplica a todos los niveles. Me identifico mucho con sus experiencias y lo que narran y trato de poner en práctica algunas de las enseñanzas que aprendo de ellos.

3. ¿Se percibe un trabajo en equipo por parte del personal de conducción?

Sí hay un trabajo en equipo... Al ser una institución que se gestiona por cooperativa, el trabajo en equipo es fundamental, es una de las claves y característica de este tipo de gestiones.

4. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas a la hora de trabajar en el equipo de conducción en relación con la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Algunas de las fortalezas que tengo y tienen varios en el equipo de conducción son: el consenso y la comunicación asidua y respetuosa. Creo que de por sí son valores básicos para poder llegar a acuerdos y llevar a delante este tipo de propuesta educativa y tipo de gestión.

5. ¿Cuáles son las debilidades, aquellas características que crees que deberías trabajar para potenciar más en cuanto a la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Al tomar las decisiones en equipo, a veces pasa que todos los integrantes no opinan sobre algunos temas relevantes, prefieren no intervenir en la concreción de las decisiones, pero luego realizan críticas o comentarios fuera de lugar con otras personas y en otros espacios que no son los propicios para construir. Esos comentarios tarde o temprano se terminan conociendo y eso genera mal estar en todas las personas del equipo...

6. ¿Hay algún proyecto/tarea importante referido a la gestión en el nivel inicial que se deja de lado por falta de tiempo? ¿Cuál/es?

A veces sí, en este año donde se priorizan algunos contenidos y actividades sobre otros y la falta de tiempo, se dejaron de lado las obras de teatro, paseos, experiencias directas, los proyectos de huerta y proyecto de vida saludable y reciclado de residuos...

7. ¿En qué crees que generalmente se “va el tiempo” impidiendo que esas tareas/proyectos se realicen?

El tiempo se va en cuestiones del día a día, por atender a lo cotidiano, en la atención a demandas de padres...

8. ¿Crees que se podría generar un espacio para pensar en ellos y poder finalmente realizarlos? ¿Cómo?

Recientemente estamos empezando de a poco a volver con algunas de estas prácticas que son tan características de nuestra propuesta educativa. Cuesta mucho, pero debemos comprometernos a que se haga efectivo lo que planificamos en un momento...

9. Desde el equipo de conducción ¿se proponen políticas de formación para las docentes de nivel inicial, espacios para reflexionar, para actuar sobre la práctica educativa y enriquecer la calidad educativa en el nivel inicial? ¿Cómo, a través de qué acciones?

Sí se proponen diferentes instancias de formación a las docentes, sobre todo las oficiales del Consejo de Educación. Muchas veces se complica en que las docentes participen, porque son en horario escolar y debemos convocar a docentes suplentes para que queden con los niños.

10. ¿Se realizan observaciones de clases a las docentes de nivel inicial? ¿Se asesora pedagógicamente a las docentes como practica enriquecedora de la tarea directiva, antes o después de la las clases? ¿Cómo son esas observaciones y asesoramiento?

Sí realizo observaciones, pero más que nada las acompaño a las docentes dentro de la sala a modo de ayudante, como si fuera la auxiliar de sala. Sobre todo en la atención de los niños con alguna discapacidad y que están en proceso de inclusión. Converso con ellas, se busca la manera de

prestar una mejor educación atendiendo cada particularidad de los niños. No son asesoramientos formales o que después se escriben... Son charlas amenas y diarias con las docentes.

11. Como integrante del equipo de conducción, ¿percibís cuáles son las necesidades pedagógicas didácticas y administrativas organizativas del nivel inicial? ¿Cuáles pudiste percibir?

Al pasar bastante tiempo en las salas de nivel inicial puedo percibir que la mayor necesidad está en la atención a niños con discapacidades o que ya se encuentran en un proceso de inclusión. Ya que ellos requieren una atención personalizada desde que ingresan hasta la hora de irse de la institución y muchas veces nosotras como docentes desconocemos algunas cuestiones que tienen que ver a cerca de cómo enseñar con alguna discapacidad... No tenemos la formación de la modalidad en educación especial, se nos agotan los recursos, las estrategias... Otra de las necesidades es la dificultad de aprender las rutinas y tiempos de organización por parte de los niños, sobre todo en este año tan particular donde primeramente los niños asistían por grupos y días discontinuos. Luego al habilitarse la posibilidad que asistan todos, les costó mucho aprender los momentos, las particularidades de la jornada, el estar con otros pares...

12. ¿Se acompaña a las docentes del nivel inicial en la tarea de detectar, analizar, comprender las problemáticas de los alumnos con el fin de resolverlas? ¿De qué manera?

Siempre se acompaña a las docentes y sobre todo a las del nivel inicial por las particularidades antes mencionadas. Converso con ellas, buscamos juntas, posibles soluciones a las dificultades. Algunas ideas realmente dan buenos resultados, pero otras veces es necesario, volver a replantearse, buscar otras opciones, consultar a otras personas...

13. ¿Procuran que las docentes del nivel inicial construyan propuestas adecuadas a las características, intereses y contexto del grupo de alumnos? ¿A través de qué acciones?

Puedo dar fe que así es. Las propuestas son acordes a los intereses de los niños, a la realidad que están viviendo, a su contexto social y cultural. Aquí se realizan muchas propuestas que tienen que ver con literatura, arte, teatro, música y eso a los niños les encanta...

14. ¿Crees que la gestión pedagógica didáctica hacia el nivel inicial se pueda ver obstaculizada por la gestión administrativa organizativa? ¿En qué situaciones/acciones/circunstancias se puede

evidenciar esto? ¿Se podrían delegar algunas de las actividades de la gestión administrativa organizativa? ¿Cuáles?

En mi caso, como directora, puedo decir que no. En esta escuela siempre prevalece lo pedagógico, lo vincular, la atención a padres sobre lo administrativo. Se le da mucho valor a lo que se puede aprender, a las experiencias que podemos compartir juntos. Paso gran parte de la mañana en las salas del nivel inicial, junto a los niños y docentes. Por su puesto que no se deja de lado lo administrativo. Pero cuando la supervisora o alguna autoridad solicita algo administrativo, lo realizo fuera de horario escolar, generalmente a la tarde en mi casa.

15. ¿La gestión de los recursos administrativos favorece finalmente el proceso de enseñanza y el proceso de aprendizaje de los niños del nivel inicial? ¿Por qué? ¿En qué acciones se evidencian?

Sí debe favorecer al aprendizaje de los niños, de alguna u otra manera se trabaja para que así sea. Otras veces se ha utilizado el dinero para la compra de material didáctico para las salas del nivel inicial, y ha sido una gran experiencia para los niños. Contamos con poco ingresos económicos pero se trata de distribuir los recursos de manera equitativa y priorizando las necesidades edilicias y pedagógicas.

16. ¿Qué canales utilizan para comunicarse entre integrantes del equipo directivo y ente el equipo directivo y docentes del nivel inicial? Esos canales, ¿favorecen la transmisión de mensajes con claridad y respeto?

En este último tiempo priorizamos el encuentro presencial dentro de las salas cuando los niños no han ingresado. Al ser pocas docentes podemos coordinar horarios y conversar. Otras de las formas de comunicarnos e a través de las reuniones que tenemos semanalmente donde nos encontramos con todo el personal, sea del nivel inicial o primario. Los encuentros personales son la mejor forma de transmitir un mensaje, que quede todo claro, que no haya dudas ni malos entendidos.

17. ¿El equipo directivo crea tiempos y espacios para el encuentro con las docentes del nivel inicial para analizar, consultar sobre la normativa vigente o nueva que se presenta en cuanto al qué hacer administrativo y pedagógico? ¿Cuándo son esos momentos?

En el tiempo antes de que los niños ingresen, de 8 a 9 de la mañana, son los momentos que aprovechamos para conversar sobre temas pedagógicos o se aborda alguna normativa nueva, alguna cuestión de organización o administración.

18. ¿Se podrían fortalecer las comunicaciones entre el equipo directivo y el personal docente del nivel inicial? ¿Cómo, con qué medios, realizando qué acciones?

Nunca son suficientes los tiempos que disponemos en la institución para hablar con el otro. Por eso, siempre se trata de abordar lo más importante de manera presencial y luego por llamada telefónica otras cuestiones que no requieren tanta importancia. Ya que lo presencial siempre nos resulta la mejor manera de llegar a las docentes.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Entrevista 3

Fecha: 13/10/2021 **Hora:** 9:40hs **Lugar:** Oficina de Dirección de la Escuela N°32 “Nuestra Señora del Silencio”.

Entrevistador: Vicario, María Silvana.

Entrevistado:

Nombre y apellido: Delaloye Aldecoa, Sonia Beatriz.

Edad: 49 años.

Cargo de conducción en el que se desempeña actualmente: Directora.

Institución en la que se desempeña: Escuela N°32 “Nuestra Señora del Silencio”.

Antigüedad en la trayectoria docente: 23 años.

Antigüedad en el cargo de conducción: 12 años.

Nivel educativo alcanzado: Terciario.

Título profesional que posee: Profesora para la enseñanza primaria.

Propósito de la entrevista:

Describir cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos en la actualidad.

Participantes elegidos y motivo de su selección:

Los equipos directivos de las organizaciones escolares nombradas, fueron elegidos intencionalmente bajo cuatro criterios de selección:

1. En la presente investigación se consideran a los equipos directivos de los jardines anexos a escuelas primarias de la ciudad de Concordia que pertenecen a la Dirección de Educación de Gestión Privada de la Provincia de Entre Ríos, ya que, se evidencia que estos jardines anexos presentan una organización diferente a los jardines anexos de Gestión Estatal en

cuanto a la distribución de las zonas de dirección y supervisión y la formación profesional que poseen las personas que están en estos cargos de conducción. Así, estos jardines anexos se organizan en una sola zona de supervisión y quienes se desempeñan en los cargos de conducción presentan formación profesional en el Nivel Primario de la educación.

2. La distribución geográfica que presentan las mismas instituciones en el plano de la ciudad de Concordia, tomando personas que conforman el equipo directivo de una organización escolar en representación de lo marcado por los puntos cardinales, como sentidos que conforman el sistema de referencia cartesiano para representar la orientación en la superficie terrestre: norte, sur, este y oeste.
3. Las instituciones nombradas poseen diferentes categorías acordes a la complejidad de sus organizaciones. Difieren en la cantidad de secciones existentes, cantidad de niños que asisten, cantidad de docentes de salas y auxiliares de salas de nivel inicial que los equipos directivos tienen a su cargo, así como también la cantidad de personas que conforman los equipos directivos en cada una de ellas.
4. El último criterio de selección tiene inferencia en que los participantes corresponden a diez integrantes de los equipos directivos. Procurando, en las ocasiones que se permite, por la conformación de las diferentes funciones dentro de los equipos directivos, elegir a una secretaria, una vicedirectora y una directora. Y de esta manera, poder considerar sus diversas experiencias y opiniones a partir de las variadas funciones que cumplen en sus cargos dentro del equipo directivo.

1. ¿Ha recibido alguna formación o realizado capacitaciones/cursos/ talleres referidas a las especificidades del nivel inicial en el orden pedagógico y/o administrativo? ¿Cuáles? ¿Pudo implantar esos nuevos saberes en tu gestión pedagógica y/o administrativa del nivel inicial? ¿Cómo?

He realizado capacitaciones a modo de conversatorios o cursos referido a lo pedagógico y administrativo que fueron organizadas por el Consejo de Educación. En este último tiempo hay sido muchas, pienso que por cuestiones de la pandemia y la necesidad de organizar de otra manera y con otros recursos el sistema educativo. Algunas de ellas pudimos poner en práctica, pero otras no... ya que no se ajustaban a la realidad institucional y del contexto donde está la escuela inmersa.

2. ¿Ha estado en contacto o ha tenido la posibilidad de leer alguna bibliografía referida al orden pedagógico y/o administrativo del nivel inicial? ¿Cuál? (nombre de la publicación/autor).

Solo la que envía el Consejo de Educación. Documentos de apoyo, resoluciones, circulares, los documentos de “Contenidos en casa”, que han sido útiles para afrontar algunos aspectos de la organización institucional en estos últimos dos años...

3. ¿Se percibe un trabajo en equipo por parte del personal de conducción?

Junto con la vicedirectora somos bastantes compañeras, hay un trabajo en equipo y sobre todo llegamos a acuerdos cuando hay que tomar decisiones, respetando los diferentes puntos de vista de cada una.

4. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas a la hora de trabajar en el equipo de conducción en relación con la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Justamente el respeto por las diferencias de pensamiento y el compañerismo. El ponernos en el lugar del otro y comprender diferentes realidades.

5. ¿Cuáles son las debilidades, aquellas características que crees que deberías trabajar para potenciar más en cuanto a la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

El generar más tiempos para poder acompañar a las docentes.

6. ¿Hay algún proyecto/tarea importante referido a la gestión en el nivel inicial que se deja de lado por falta de tiempo? ¿Cuál/es?

El acompañamiento a las docentes en lo pedagógico no se desarrolla como quisiéramos. El hecho de revisar las planificaciones, de sugerir o asesorar a las docentes, alguna actividad, recurso o metodología acorde a ese nivel.

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

7. ¿En qué crees que generalmente se “va el tiempo” impidiendo que esas tareas/proyectos se realicen?

Es una institución que trabaja mucho con las familias y con el barrio en sí. Es humilde y hay muchas necesidades sociales, necesidades básicas de cualquier persona como la falta de trabajo por parte de los padres de los niños, la poca alimentación sana, la organización del comedor, la vestimenta precaria de los niños y sus familias... Ese trabajo muchas veces hace que no podamos llegar a las salas del jardín, que no podamos estar con las docentes tanto tiempo...

8. ¿Crees que se podría generar un espacio para pensar en ellos y poder finalmente realizarlos? ¿Cómo?

Sinceramente, hacemos lo que mejor podemos ante tantas cuestiones que debemos atender, necesitaríamos a más personas para que nos colaboren en otras tareas de gestión social y

asistencial para poder dedicarnos más a ello... A veces no es la cantidad de tiempo, es la calidad del tiempo que dedicamos... Y como siempre estamos atendiendo a muchas cuestiones a la vez, se nos hace muy difícil.

9. Desde el equipo de conducción ¿se proponen políticas de formación para las docentes de nivel inicial, espacios para reflexionar, para actuar sobre la práctica educativa y enriquecer la calidad educativa en el nivel inicial? ¿Cómo, a través de qué acciones?

Sí, siempre se comparten instancias de formación cuando llega la información a alguna de nosotras. Se habla con las docentes para que puedan aprovechar las instancias que brinda el Consejo de Educación, que son gratuitas. A veces son propuestas que se realizan en el mismo horario escolar, por eso se hace difícil que puedan asistir, pero tratamos de que participen.

10. ¿Se realizan observaciones de clases a las docentes de nivel inicial? ¿Se asesora pedagógicamente a las docentes como practica enriquecedora de la tarea directiva, antes o después de la las clases? ¿Cómo son esas observaciones y asesoramiento?

No se realizan asesoramiento de manera explícita en la tarea de las docentes. Pero se las trata de acompañar unos momentos en la entrada, antes que ingresen los niños. Conversamos con ellas de cuestiones que tienen que ver con sus alumnos, las problemáticas que presentan...

11. Como integrante del equipo de conducción, ¿percibís cuáles son las necesidades pedagógicas didácticas y administrativas organizativas del nivel inicial? ¿Cuáles pudiste percibir?

Las necesidades que más se presentan son referidas a lo pedagógico. Hay niños con muchas dificultades en su lenguaje, de cómo se expresan... Hay niños que se enferman de manera muy regular y pierden la continuidad de los contenidos, de los hábitos que aquí se tratan de enseñar y al regresar, es un volver a comenzar... con ellos y con sus familias. Fuera de eso, también presentan dificultades sociales, de alimentación, de vestimenta ya que es muy poco lo que tienen.

12. ¿Se acompaña a las docentes del nivel inicial en la tarea de detectar, analizar, comprender las problemáticas de los alumnos con el fin de resolverlas? ¿De qué manera?

Se las acompaña a las docentes, pero son generalmente ellas las que detectan las situaciones problemáticas. Luego las acompañamos y estamos atentas a ver como prosigue la situación con el correr de los días...es lo que más no lleva tiempo... Tratamos de ayudar a todos los niños y a sus

familias. Hablar con los padres, orientarlos en las formas de proceder cuando es necesario realizar algún trámite...

13. ¿Procuran que las docentes del nivel inicial construyan propuestas adecuadas a las características, intereses y contexto del grupo de alumnos? ¿A través de qué acciones?

Sabemos que ellas lo hacen, respetan los intereses de los niños y el contexto donde está la escuela, sus características. Siempre tratan de realizar actividades creativas, de utilizar materiales descartables que generan menos gastos y a la vez son buenos recursos para proponer juegos... Las docentes mucha veces nos muestran lo que trajeron para trabajar o los “trabajitos” de los niños... Confiamos en ellas porque ellas son las especialistas en estas edades...

14. ¿Crees que la gestión pedagógica didáctica hacia el nivel inicial se pueda ver obstaculizada por la gestión administrativa organizativa? ¿En qué situaciones/acciones/circunstancias se puede evidenciar esto? ¿Se podrían delegar algunas de las actividades de la gestión administrativa organizativa? ¿Cuáles?

Diría que la gestión de la comunidad, las situaciones sociales y culturales de las familias y niños es lo que más tiempo nos lleva, es por eso que dejamos un poco lo pedagógico de lado. Las docentes del nivel inicial hacen un buen trabajo y eso también nos da la tranquilidad de que los niños están bien...

15. ¿La gestión de los recursos administrativos favorece finalmente el proceso de enseñanza y el proceso de aprendizaje de los niños del nivel inicial? ¿Por qué? ¿En qué acciones se evidencian?

Creo que debería beneficiar a toda la institución, a todos los niños. Nosotros no contamos con muchos recursos económicos pero tratamos de utilizar el dinero para cubrir las necesidades más urgentes de la comunidad y las cuestiones pedagógicas. Muchas de las tareas administrativas la realizamos fuera de nuestro horario laboral, como planillas, relevamientos, ya que aquí tratamos de atender otras cuestiones...

16. ¿Qué canales utilizan para comunicarse entre integrantes del equipo directivo y ente el equipo directivo y docentes del nivel inicial? Esos canales, ¿favorecen la trasmisión de mensajes con claridad y respeto?

El año pasado con todo lo que paso a raíz de la pandemia nos comunicábamos por videollamadas o por mensajería de whatsapp. A veces había cuestiones que no se comprendían, que no quedaban claras, más que nada lo referido a toda la normativa que enviaban desde el Consejo para

implementar en esos tiempos tan atípicos... Es por eso que recurriamos a las videollamadas en pequeños encuentros, eso ayudaba a clarificar las dudas. Hoy en día priorizamos el encuentro personal con las docentes, es lo que mejor resulta. Se sigue utilizando el whatsapp pero solo para cuestiones que no se pudieron abordar en la jornada laboral o información importante que llega fuera de ese horario y es necesario trasmitirle a las docentes.

17. ¿El equipo directivo crea tiempos y espacios para el encuentro con las docentes del nivel inicial para analizar, consultar sobre la normativa vigente o nueva que se presenta en cuanto al qué hacer administrativo y pedagógico? ¿Cuándo son esos momentos?

Utilizamos los momentos al ingreso de la jornada ya que los niños no hay llegado a la escuela. Es una instancia corta, pero es el único momento que disponemos para conversar con ellas de diferentes temas estando sin la atención a los más pequeños. Aun así siempre hay interrupciones, cuestiones que debemos atender con urgencia y que surgen de un momento para el otro.

18. ¿Se podrían fortalecer las comunicaciones entre el equipo directivo y el personal docente del nivel inicial? ¿Cómo, con qué medios, realizando qué acciones?

Es un deseo que siempre lo expresamos...que podamos acompañar mejor a las docentes del nivel inicial y fortalecer las relaciones, pero sabemos que muchas cosas nos limitan como la atención las cuestiones sociales y asistenciales de la comunidad...

Entrevista 4

Fecha: 16/09/2021 **Hora:** 15:45hs **Lugar:** Oficina de vicedirección, Escuela N°25 “Nuestra Madre de la Merced”.

Entrevistador: Vicario, María Silvana.

Entrevistado:

Nombre y apellido: Gabriela Carretero.

Edad: 48 años.

Cargo de conducción en el que se desempeña actualmente: Vicedirectora.

Institución en la que se desempeña: Escuela N°25 “Nuestra Madre de la Merced”.

Antigüedad en la trayectoria docente: 18 años.

Antigüedad en el cargo de conducción: 5 años.

Nivel educativo alcanzado: Superior no universitario.

Título profesional que posee: Profesora de Nivel Inicial.

Profesora de EGB 1 y 2.

Profesora de Ciencias Religiosas y Filosóficas.

Counseling.

Propósito de la entrevista:

Describir cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos en la actualidad.

Participantes elegidos y motivo de su selección:

Los equipos directivos de las organizaciones escolares nombradas, fueron elegidos intencionalmente bajo cuatro criterios de selección:

1. En la presente investigación se consideran a los equipos directivos de los jardines anexos a escuelas primarias de la ciudad de Concordia que pertenecen a la Dirección de Educación de Gestión Privada de la Provincia de Entre Ríos, ya que, se evidencia que estos jardines anexos presentan una organización diferente a los jardines anexos de Gestión Estatal en cuanto a la distribución de las zonas de dirección y supervisión y la formación profesional que poseen las personas que están en estos cargos de conducción. Así, estos jardines anexos se organizan en una sola zona de supervisión y quienes se desempeñan en los cargos de conducción presentan formación profesional en el Nivel Primario de la educación.
2. La distribución geográfica que presentan las mismas instituciones en el plano de la ciudad de Concordia, tomando personas que conforman el equipo directivo de una organización escolar en representación de lo marcado por los puntos cardinales, como sentidos que conforman el sistema de referencia cartesiano para representar la orientación en la superficie terrestre: norte, sur, este y oeste.
3. Las instituciones nombradas poseen diferentes categorías acordes a la complejidad de sus organizaciones. Difieren en la cantidad de secciones existentes, cantidad de niños que asisten, cantidad de docentes de salas y auxiliares de salas de nivel inicial que los equipos directivos tienen a su cargo, así como también la cantidad de personas que conforman los equipos directivos en cada una de ellas.
4. El último criterio de selección tiene inferencia en que los participantes corresponden a diez integrantes de los equipos directivos. Procurando, en las ocasiones que se permite, por la conformación de las diferentes funciones dentro de los equipos directivos, elegir a una secretaria, una vicedirectora y una directora. Y de esta manera, poder considerar sus diversas experiencias y opiniones a partir de las variadas funciones que cumplen en sus cargos dentro del equipo directivo.

1. ¿Ha recibido alguna formación o realizado capacitaciones/cursos/ talleres referidas a las especificidades del nivel inicial en el orden pedagógico y/o administrativo? ¿Cuáles? ¿Pudo implantar esos nuevos saberes en tu gestión pedagógica y/o administrativa del nivel inicial? ¿Cómo?

He realizado la carrera de profesorado en Educación Inicial y eso fue básicamente mi experiencia en cuanto a la formación en este nivel... Si la supervisora o alguna otra autoridad convocan a talleres o conversatorios trato de sumarme a esas propuestas porque es necesario estar informada de lo que se trabaja en el nivel inicial y más que nada en el ámbito de lo pedagógico. Con el equipo directivo trabajamos para poder implementar lo que se solicita desde las autoridades del Consejo

de Educación con las docentes del nivel inicial. A veces los tenemos que adecuar a nuestra realidad institucional y otras veces son las docentes las que nos ayuda a interpretar y entender las especificidades que conlleva este nivel.

2. ¿Ha estado en contacto o ha tenido la posibilidad de leer alguna bibliografía referida al orden pedagógico y/o administrativo del nivel inicial? ¿Cuál? (nombre de la publicación/autor).

En este último tiempo he estado en contacto con bibliografía que tiene que ver con el desarrollo de la Educación Sexual Integral en este nivel a fin de poder reformular nuestro proyecto educativo institucional. Los materiales bibliográficos son los otorgados por el Consejo de Educación y, por supuesto, realizamos la transversalidad con nuestra enseñanza religiosa.

3. ¿Se percibe un trabajo en equipo por parte del personal de conducción?

El trabajo con el equipo directivo es compartido, lo que se hace, por momentos, que la tarea sea “más liviana”, en el sentido de que las decisiones son tomadas en consenso y con respeto para un bien mayor.

4. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas a la hora de trabajar en el equipo de conducción en relación con la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Las fortalezas que tenemos en la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial creo que son que todas las decisiones se consultan con todos los miembros del equipo directivo; se toma en cuenta el punto de vista del otro. Si no sabemos de qué se trata o no comprendemos un tema o normativa que haya llegado, se busca asesoramiento para poder, luego, asesorar a las docentes...

5. ¿Cuáles son las debilidades, aquellas características que crees que deberías trabajar para potenciar más en cuanto a la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Las debilidades tienen que ver con que muchas veces no comprendemos algunas cuestiones propias del nivel inicial. Nos falta más formación en este nivel. Otra de las debilidades tiene que ver con el acompañamiento a las familias y a los niños que presentan alguna dificultad de aprendizaje. Quisiéramos poder acompañarlos de otra forma y de manera más asidua...

6. ¿Hay algún proyecto/tarea importante referido a la gestión en el nivel inicial que se deja de lado por falta de tiempo? ¿Cuál/es?

Sí, justamente el hecho de acompañar a las familias y a los niños de manera más presente. Sobre todo cuando presentan dificultades de aprendizaje, realizan terapias con profesionales de salud o están en procesos de inclusión.

7. ¿En qué crees que generalmente se “va el tiempo” impidiendo que esas tareas/proyectos se realicen?

Es una institución muy grande, tiene muchos alumnos y cada uno de ellos una realidad personal, familiar y social diferente... Muchas veces se nos pasa el tiempo en cuestiones administrativas, en reuniones de larga duración...

8. ¿Crees que se podría generar un espacio para pensar en ellos y poder finalmente realizarlos? ¿Cómo?

Es muy difícil porque, como dije antes, al tener tantos alumnos y diversidad de contextos el trabajo es mayor... Pero pienso que al comienzo del año se podría reajustar la agenda institucional y proponer días fijos con una cierta frecuencia para abordar cuestiones del nivel inicial, sea con docentes, niños o familias... Y, por supuesto, comprometer a todas las personas del equipo directivo a que las cumplan.

9. Desde el equipo de conducción ¿se proponen políticas de formación para las docentes de nivel inicial, espacios para reflexionar, para actuar sobre la práctica educativa y enriquecer la calidad educativa en el nivel inicial? ¿Cómo, a través de qué acciones?

Sí, se promueven sobre todo las instancias de capacitaciones oficiales del Consejo de Educación. Las docentes cuentan en la institución con internet y computadoras que están a disposición para poder conectarse desde aquí. La mayoría de ellas son referidas al ámbito pedagógico. También se utilizan las jornadas institucionales y en ocasiones, es la institución la que colabora con un monto de dinero cuando son aranceladas, para que las docentes puedan asistir y se le haga más accesible a su situación económica.

10. ¿Se realizan observaciones de clases a las docentes de nivel inicial? ¿Se asesora pedagógicamente a las docentes como practica enriquecedora de la tarea directiva, antes o después de la las clases? ¿Cómo son esas observaciones y asesoramiento?

Se realizan algunas observaciones de clases y a la vez, se asesora a las docentes sobre algunas actividades. Pero se las acompaña mayormente al comienzo de la jornada cuando los niños no han ingresado aun y se dispone de un tiempo más ameno para conversar con las docentes. Otras veces, les trasmitimos las sugerencias a la docente auxiliar y ella a su vez, les comenta a sus colegas, ya que esta docente puede salir de las salas de manera más asidua.

11. Como integrante del equipo de conducción, ¿percibís cuáles son las necesidades pedagógicas didácticas y administrativas organizativas del nivel inicial? ¿Cuáles pudiste percibir?

Nos damos cuenta la gran necesidad de educar a los padres de los niños del nivel inicial. Muchas veces son padres primerizos, que no hay tenido experiencias en otros ámbitos educativos y se les va enseñando algunas cuestiones que tienen que ver con el ámbito de convivencia escolar, respeto y el sentido de pertenencia. En cuanto a los niños del nivel inicial, muchas veces se detecta alguna dificultad de aprendizaje o alguna discapacidad, se habla con los padres para trabajar juntos sobre esas cuestiones pero algunos no aceptan... Los niños realizan su trayectoria escolar y al llegar a grados más avanzados, donde se agudiza la situación, los padres toman en cuenta lo que desde las salas del nivel inicial se les viene informando.

12. ¿Se acompaña a las docentes del nivel inicial en la tarea de detectar, analizar, comprender las problemáticas de los alumnos con el fin de resolverlas? ¿De qué manera?

Sí, se escucha a las docentes y se toma en cuenta lo que han observado de las diversas situaciones. Se trata de organizar algunas acciones para poner en práctica y tratar de que la situación mejore. Si es necesario, luego, se convoca a los padres para trabajar con ellos y abordarlo de manera integral.

13. ¿Procuran que las docentes del nivel inicial construyan propuestas adecuadas a las características, intereses y contexto del grupo de alumnos? ¿A través de qué acciones?

Las propuestas son acordes a las situaciones de los niños, su contexto e intereses. A veces nos damos cuenta que muchas actividades son tradicionales, pero sabemos que se toman en cuenta los saberes previos de los niños y sus intereses a la hora de priorizar algunos contenidos.

14. ¿Crees que la gestión pedagógica didáctica hacia el nivel inicial se pueda ver obstaculizada por la gestión administrativa organizativa? ¿En qué situaciones/acciones/circunstancias se puede evidenciar esto? ¿Se podrían delegar algunas de las actividades de la gestión administrativa organizativa? ¿Cuáles?

Muchas veces la gestión administrativa obstaculiza a la pedagógica, nos demanda mucho tiempo valioso para acompañar de otra manera a las docentes y niños del nivel inicial. Se nota más aun al comienzo y al final del ciclo lectivo donde la presentación de mucha documentación de tipo administrativo se hace más presente y debemos cumplir con los plazos de entrega a nuestros superiores... Pero a su vez, son instancias claves en el ciclo escolar para poder gestionar desde lo pedagógico y no lo podemos hacer como quisiéramos.

15. ¿La gestión de los recursos administrativos favorece finalmente el proceso de enseñanza y el proceso de aprendizaje de los niños del nivel inicial? ¿Por qué? ¿En qué acciones se evidencian?

Los recursos administrativos deben favorecer el proceso de enseñanza y aprendizaje. Todo debe ser herramientas para poder mejorar cada día. A veces cuesta hacer comprender a las docentes la importancia que tienen ya que muchas no tienen los conocimientos de porqué se hace tal o cual documentación, qué finalidad tiene, para qué puede ser útil...

16. ¿Qué canales utilizan para comunicarse entre integrantes del equipo directivo y ente el equipo directivo y docentes del nivel inicial? Esos canales, ¿favorecen la transmisión de mensajes con claridad y respeto?

Con las docentes del nivel inicial se conversa de manera presencial a veces individuales o a veces en reuniones con todo el personal. También por medio de grupos de whatsapp. Anteriormente también por medio de videollamadas. Sin dudas, los encuentros presenciales son los que ayudan a fortalecer los vínculos y los mensajes que queremos transmitir. La sala de profesoras también es un espacio que recurrentemente se trasmite comunicados y se aprovechan a evacuar dudas cuando hay dudas sobre una información.

17. ¿El equipo directivo crea tiempos y espacios para el encuentro con las docentes del nivel inicial para analizar, consultar sobre la normativa vigente o nueva que se presenta en cuanto al qué hacer administrativo y pedagógico? ¿Cuándo son esos momentos?

Mayormente se aprovechan los momentos al comienzo de la tarde cuando todavía no han ingresado los niños o en jornadas institucionales. Si es un material que debemos informar con

urgencia, la directora trasmite el material a las docentes y ellas también pueden realizar consultas durante las jornadas laborales...

18. ¿Se podrían fortalecer las comunicaciones entre el equipo directivo y el personal docente del nivel inicial? ¿Cómo, con qué medios, realizando qué acciones?

Se deberían fortalecer los encuentros presenciales, porque a veces los mensajes por whatsapp son mal interpretados por las docentes del nivel inicial y en oportunidades generan también mal estar entre ellas... Es por eso que más de una vez, es necesario aclarar la información estando presentes con ellas. Es difícil, porque también la gestión del nivel primario demanda mucho tiempo, pero es necesario pensar en ello...



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Entrevista 5

Fecha: 14/09/2021 **Hora:** 11:10hs. **Lugar:** Oficina de reuniones, Escuela N°25 “Nuestra Madre de la Merced”.

Entrevistador: Vicario, María Silvana.

Entrevistado:

Nombre y apellido: Marianela Olivera.

Edad: 45 años.

Cargo de conducción en el que se desempeña actualmente: Secretaria (turno mañana). Institución en la que se desempeña: Esc. N°25 “Nuestra Madre de la Merced”.

Antigüedad en la trayectoria docente: 20 años.

Antigüedad en el cargo de conducción: 5 años.

Nivel educativo alcanzado: Terciario.

Título profesional que posee: Profesora de Educación Primaria.

Profesora de Educación Especial.

Propósito de la entrevista:

Describir cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos en la actualidad.

Participantes elegidos y motivo de su selección:

Los equipos directivos de las organizaciones escolares nombradas, fueron elegidos intencionalmente bajo cuatro criterios de selección:

1. En la presente investigación se consideran a los equipos directivos de los jardines anexos a escuelas primarias de la ciudad de Concordia que pertenecen a la Dirección de Educación de Gestión Privada de la Provincia de Entre Ríos, ya que, se evidencia que

estos jardines anexos presentan una organización diferente a los jardines anexos de Gestión Estatal en cuanto a la distribución de las zonas de dirección y supervisión y la formación profesional que poseen las personas que están en estos cargos de conducción. Así, estos jardines anexos se organizan en una sola zona de supervisión y quienes se desempeñan en los cargos de conducción presentan formación profesional en el Nivel Primario de la educación.

2. La distribución geográfica que presentan las mismas instituciones en el plano de la ciudad de Concordia, tomando personas que conforman el equipo directivo de una organización escolar en representación de lo marcado por los puntos cardinales, como sentidos que conforman el sistema de referencia cartesiano para representar la orientación en la superficie terrestre: norte, sur, este y oeste.

3. Las instituciones nombradas poseen diferentes categorías acordes a la complejidad de sus organizaciones. Difieren en la cantidad de secciones existentes, cantidad de niños que asisten, cantidad de docentes de salas y auxiliares de salas de nivel inicial que los equipos directivos tienen a su cargo, así como también la cantidad de personas que conforman los equipos directivos en cada una de ellas.

4. El último criterio de selección tiene inferencia en que los participantes corresponden a diez integrantes de los equipos directivos. Procurando, en las ocasiones que se permite, por la conformación de las diferentes funciones dentro de los equipos directivos, elegir a una secretaria, una vicedirectora y una directora. Y de esta manera, poder considerar sus diversas experiencias y opiniones a partir de las variadas funciones que cumplen en sus cargos dentro del equipo directivo.

1. ¿Ha recibido alguna formación o realizado capacitaciones/cursos/ talleres referidas a las especificidades del nivel inicial en el orden pedagógico y/o administrativo? ¿Cuáles? ¿Pudo implantar esos nuevos saberes en tu gestión pedagógica y/o administrativa del nivel inicial? ¿Cómo?

Las capacitaciones que he realizado tienen que ver con lo administrativo y pedagógico, pero más que nada referidas al nivel primario, no al nivel inicial. Creo que faltan más propuestas de capacitaciones con temas específicos del nivel inicial, que sean promovidas por el Consejo de Educación. Algunas cosas pude poner en práctica, pero en el nivel primario. En el nivel inicial, al no tener formación justamente ese nivel, muchas veces voy aprendiendo día a día, en contacto con las docentes.

2. ¿Ha estado en contacto o ha tenido la posibilidad de leer alguna bibliografía referida al orden pedagógico y/o administrativo del nivel inicial? ¿Cuál? (nombre de la publicación/autor).

Las que puedo nombrar refieren a las citadas por el Consejo de Educación o al Ministerio de Educación. Trato de tomarme un tiempo para leerlas e interpretarlas ya que muchas veces tienen particularidades muy específicas de ese nivel y se diferencian del nivel primario.

3. ¿Se percibe un trabajo en equipo por parte del personal de conducción?

Si, se trabaja en equipo. Nos consultamos sobre decisiones para poder poner en práctica, hay un respeto sobre lo que opina la mayoría y sobre opiniones diferentes.

4. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas a la hora de trabajar en el equipo de conducción en relación con la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Algunas fortalezas son: el hecho de conocer a las demás compañeras hace que tengamos una confianza más sólida, hay dialogo y apertura ante los diferentes punto de vista de los demás. Son muy responsable y trato de cumplir con lo que me solicitan en tiempo y forma.

5. ¿Cuáles son las debilidades, aquellas características que crees que deberías trabajar para potenciar más en cuanto a la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Creo que se debería seguir trabajando para mejorar en algunas debilidades, como el hecho de que algunas personas del equipo de conducción no se brindan o no están a disposición en la misma medida que el resto. Eso produce que algunas nos tengamos que hacer cargo de más actividades y el trabajo no sea del todo equitativo.

6. ¿Hay algún proyecto/tarea importante referido a la gestión en el nivel inicial que se deja de lado por falta de tiempo? ¿Cuál/es?

Sí, el hecho de que casi no pueda compartir con las docentes del nivel inicial por tareas administrativas que demandan mucha atención y tiempo.

7. ¿En qué crees que generalmente se “va el tiempo” impidiendo que esas tareas/proyectos se realicen?

Se “va el tiempo” en cuestiones que surgen como emergentes en la jornada, que surgen de imprevistos... Y muchas veces el tener que cumplimentar con tareas administrativas, como cumplimentar planillas y estadísticas.

8. ¿Crees que se podría generar un espacio para pensar en ellos y poder finalmente realizarlos? ¿Cómo?

Siempre es nuestra intención cumplir con ellos, pero se hace difícil por la gran demanda que existe en el nivel primario y eso requiere de mucho trabajo y tiempo de nuestra parte.

9. Desde el equipo de conducción ¿se proponen políticas de formación para las docentes de nivel inicial, espacios para reflexionar, para actuar sobre la práctica educativa y enriquecer la calidad educativa en el nivel inicial? ¿Cómo, a través de qué acciones?

Particularmente creo que la formación de todos los que nos desempeñamos en educación debe ser constante y es muy importante. A las docentes de nivel inicial las incentivamos a participar de diferentes instancias que proponen organismos oficiales así como también creemos que la formación espiritual es fundamental, más aun estando en una escuela que busca el desarrollo integral de las personas, también desde lo espiritual y religioso.

10. ¿Se realizan observaciones de clases a las docentes de nivel inicial? ¿Se asesora pedagógicamente a las docentes como practica enriquecedora de la tarea directiva, antes o después de la las clases? ¿Cómo son esas observaciones y asesoramiento?

Sé que la directora y la vicedirectora tratan de acercarse a las salas del nivel inicial, realizan alguna que otra visita y hablan con las docentes respondiendo a sus consultas y tratando de orientarlas en lo pedagógico y administrativo en lo que más pueden. Pero yo no hago observaciones y asesoramiento pedagógico en las salas, solo me acerco cuando hay alguna cuestión de tipo administrativo.

11. Como integrante del equipo de conducción, ¿percibís cuáles son las necesidades pedagógicas didácticas y administrativas organizativas del nivel inicial? ¿Cuáles pudiste percibir?

Sí, puedo percibirlas y escuchar a las docentes que comentan sobre algunas situaciones problemáticas y necesidades. La mayoría son referidas a lo pedagógico. Aprendo mucho del nivel con ellas, pero por mi tarea, no me involucro más allá de eso.

12. ¿Se acompaña a las docentes del nivel inicial en la tarea de detectar, analizar, comprender las problemáticas de los alumnos con el fin de resolverlas? ¿De qué manera?

Se trata de acompañar lo que más se puede, siempre falta más tiempo para dedicarle al nivel inicial... La directora y sobre todo la vicedirectora se encargan de asesorar a las docentes con respecto a la resolución de las problemáticas con alumnos o padres.

13. ¿Procuran que las docentes del nivel inicial construyan propuestas adecuadas a las características, intereses y contexto del grupo de alumnos? ¿A través de qué acciones?

Puedo decir que la vicedirectora es la que más contacto tiene con las planificaciones y las propuestas de las docentes. Yo no tengo inferencia en eso... Ella se reúne con las docentes y tratan siempre de reflexionar sobre el contexto y el ideario conversando con las docentes... Aun así, hay cuestiones que desconocemos y les consultamos a las docentes a cerca del porqué eligieron una actividad o material, sobre la finalidad de la propuesta, entre otras cosas, ... para comprender mejor como ellas trabajan y lo que desarrollan con los alumnos del nivel inicial.

14. ¿Crees que la gestión pedagógica didáctica hacia el nivel inicial se pueda ver obstaculizada por la gestión administrativa organizativa? ¿En qué situaciones/acciones/circunstancias se puede evidenciar esto? ¿Se podrían delegar algunas de las actividades de la gestión administrativa organizativa? ¿Cuáles?

Creo que se trata de buscar un equilibrio entre lo pedagógico y lo administrativo... y eso es muy difícil... En particular que me encargo mayormente de lo administrativo pedo notar que hay veces que no voy al sector del nivel inicial, es más... a veces no las veo a las docentes del nivel inicial... Lo administrativo lleva mucho tiempo, a veces hay que hacer planillas a veces de un día para el otro. No creo que se pueda delegar las tareas administrativas porque por mi rol, es particularmente a lo que me debo... pero si sería bueno que podamos encontrar el momento para tener un mejor acercamiento con el nivel inicial, tiempo de calidad...

15. ¿La gestión de los recursos administrativos favorece finalmente el proceso de enseñanza y el proceso de aprendizaje de los niños del nivel inicial? ¿Por qué? ¿En qué acciones se evidencian?

Lo administrativo debe estar también al servicio de lo pedagógico...Debe ser un insumo para favorecer lo pedagógico también. Por ejemplo, la confección del registro de asistencias resulta a

las docentes muy tedioso, no comprenden para qué es importante. Pero después resulta una herramienta útil para poder hablar con las familias de los niños que faltan mucho y poder trabajar con ello para revertir la situación y tener una mejor continuidad de asistencia.

16. ¿Qué canales utilizan para comunicarse entre integrantes del equipo directivo y ente el equipo directivo y docentes del nivel inicial? Esos canales, ¿favorecen la trasmisión de mensajes con claridad y respeto?

Se utiliza actualmente y de manera virtual, el grupo de whastapp, pero eso es solo para cuestiones muy necesarias y para abordar noticias que hayan llegado fuera del horario escolar que debemos transmitir rápidamente. Pero siempre se trata de dialogar con las docentes de manera personal. A veces, lo hacemos con todas y otras veces, le trasmitimos a la docente auxiliar y ella es quien, luego, les trasmite el mensaje a las demás compañeras. Cuando son cuestiones muy complejas e importantes tratamos de citarlas en una reunión al comienzo de la jornada escolar cuando los niños no han ingresado aun.

17. ¿El equipo directivo crea tiempos y espacios para el encuentro con las docentes del nivel inicial para analizar, consultar sobre la normativa vigente o nueva que se presenta en cuanto al qué hacer administrativo y pedagógico? ¿Cuándo son esos momentos?

Siempre hay un tiempo y lo aprovechamos al máximo. Si es de alguna normativa o algo de lo administrativo, luego las docentes se acercan a mi oficina para consultarme cuestiones que expresan en esos documentos...

18. ¿Se podrían fortalecer las comunicaciones entre el equipo directivo y el personal docente del nivel inicial? ¿Cómo, con qué medios, realizando qué acciones?

A veces creemos, con las chicas del equipo directivo, que es necesario seguir fortaleciendo la comunicación con las docentes del nivel inicial. En ocasiones nos damos cuenta que los mensajes son mal interpretados y se genera mal estar.

Entrevista 6

Fecha: 14/09/2021 **Hora:** 9:40hs **Lugar:** Oficina de reuniones, Escuela N°25 “Nuestra Madre de la Merced”.

Entrevistador: Vicario, María Silvana.

Entrevistado:

Nombre y apellido: María Noel Garayalde.

Edad: 42 años.

Cargo de conducción en el que se desempeña actualmente: Directora.

Institución en la que se desempeña: Escuela N°25 “Nuestra Madre de la Merced”.

Antigüedad en la trayectoria docente: 21 años.

Antigüedad en el cargo de conducción: 9 años.

Nivel educativo alcanzado: Terciario.

Título profesional que posee: Maestra de Ed. Primaria.

Profesora de Educación Especial.

Profesora en lengua y Literatura.

Especialista en Alfabetización Inicial.

Propósito de la entrevista:

Describir cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos en la actualidad.

Participantes elegidos y motivo de su selección:

Los equipos directivos de las organizaciones escolares nombradas, fueron elegidos intencionalmente bajo cuatro criterios de selección:

1. En la presente investigación se consideran a los equipos directivos de los jardines anexos a escuelas primarias de la ciudad de Concordia que pertenecen a la Dirección de Educación de Gestión Privada de la Provincia de Entre Ríos, ya que, se evidencia que estos jardines anexos presentan una organización diferente a los jardines anexos de Gestión Estatal en cuanto a la distribución de las zonas de dirección y supervisión y la formación profesional que poseen las personas que están en estos cargos de conducción. Así, estos jardines anexos se organizan en una sola zona de supervisión y quienes se desempeñan en los cargos de conducción presentan formación profesional en el Nivel Primario de la educación.
2. La distribución geográfica que presentan las mismas instituciones en el plano de la ciudad de Concordia, tomando personas que conforman el equipo directivo de una organización escolar en representación de lo marcado por los puntos cardinales, como sentidos que conforman el sistema de referencia cartesiano para representar la orientación en la superficie terrestre: norte, sur, este y oeste.
3. Las instituciones nombradas poseen diferentes categorías acordes a la complejidad de sus organizaciones. Difieren en la cantidad de secciones existentes, cantidad de niños que asisten, cantidad de docentes de salas y auxiliares de salas de nivel inicial que los equipos directivos tienen a su cargo, así como también la cantidad de personas que conforman los equipos directivos en cada una de ellas.
4. El último criterio de selección tiene inferencia en que los participantes corresponden a diez integrantes de los equipos directivos. Procurando, en las ocasiones que se permite, por la conformación de las diferentes funciones dentro de los equipos directivos, elegir a una secretaria, una vicedirectora y una directora. Y de esta manera, poder considerar sus diversas experiencias y opiniones a partir de las variadas funciones que cumplen en sus cargos dentro del equipo directivo.

1. ¿Ha recibido alguna formación o realizado capacitaciones/cursos/ talleres referidas a las especificidades del nivel inicial en el orden pedagógico y/o administrativo? ¿Cuáles? ¿Pudo implantar esos nuevos saberes en tu gestión pedagógica y/o administrativa del nivel inicial? ¿Cómo?

En los últimos años he realizado algunas instancias de capacitaciones y cursos referidos al nivel inicial: Postítulo de alfabetización inicial dictado por el Consejo de Educación y conversatorios organizados por la Dirección de Educación de Gestión Privada de la provincia. Todos ellos son a cerca de la gestión pedagógica y de las particularidades del nivel inicial. En algunos casos, pudimos llevar a cabo lo aprendido; nos fueron útiles para comprender algunas cuestiones propias

del nivel; acompañar a las docentes y orientarlas de una mejor manera; cambiar nuestra mirada, nuestras prácticas como equipo directivo que muchas veces se torna más rígida en la gestión del nivel primario.

2. ¿Ha estado en contacto o ha tenido la posibilidad de leer alguna bibliografía referida al orden pedagógico y/o administrativo del nivel inicial? ¿Cuál? (nombre de la publicación/autor).

En cuanto a lo administrativo, la bibliografía que he leído se refiere a la normativa que ha llegado desde el Consejo de Educación y en esta situación que transitamos, de emergencia sanitaria, las indicaciones por medio de normativas eran de manera más asidua. En cuanto a lo pedagógico también he leído normativa que orienta las acciones de selección de contenidos prioritarios, criterios de evaluación, formas de comunicación con las familias y niños.

3. ¿Se percibe un trabajo en equipo por parte del personal de conducción?

Sí, se puede evidenciar un trabajo colaborativo y en equipo. Al momento de tomar decisiones, se charla entre todas y con respeto. A pesar de que algunas no estén de acuerdo, se respeta lo que la mayoría opina y se mantienen los acuerdos.

4. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas a la hora de trabajar en el equipo de conducción en relación con la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Mis fortalezas creo que son la escucha empática, la toma de decisiones en consenso y la búsqueda de soluciones a situaciones problemáticas de la mejor manera posible...

5. ¿Cuáles son las debilidades, aquellas características que crees que deberías trabajar para potenciar más en cuanto a la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Aún nos falta conocer las particularidades del nivel inicial, especialmente las cuestiones pedagógicas, lo que refiere a planificaciones de las propuestas didácticas y destinar más tiempo para abordar cuestiones importantes con las docentes del nivel inicial.

6. ¿Hay algún proyecto/tarea importante referido a la gestión en el nivel inicial que se deja de lado por falta de tiempo? ¿Cuál/es?

Sí, creo que el trabajo con las familias y con las docentes se podría mejorar. Abordar normas de convivencia escolar, respeto por algunas normas y horarios. Destinar más tiempo es necesario.

7. ¿En qué crees que generalmente se “va el tiempo” impidiendo que esas tareas/proyectos se realicen?

Se “va el tiempo” en la atención a cuestiones que surgen día a día, sucesos urgentes. La mayoría de ellos son del nivel primario y son muy demandantes.

8. ¿Crees que se podría generar un espacio para pensar en ellos y poder finalmente realizarlos? ¿Cómo?

A veces resulta difícil pensar en generar más espacio porque son muchos alumnos y muchas las familias... Pero se podría reacomodar la agenda de prioridades y trabajar con algunas cuestiones del nivel inicial que necesitan la atención.

9. Desde el equipo de conducción ¿se proponen políticas de formación para las docentes de nivel inicial, espacios para reflexionar, para actuar sobre la práctica educativa y enriquecer la calidad educativa en el nivel inicial? ¿Cómo, a través de qué acciones?

Desde el equipo de conducción siempre se proponen a las docentes del nivel inicial instancias de formación. La mayoría de ellas son las que auspician el Consejo de Educación y el Ministerio de Educación. Se trata de incentivar a que asistan, aunque la mayoría de ellas son en horario laboral y se nos complica el hecho de convocar a una docente suplente y abonar el sueldo de esa suplencia. A veces las docentes, sobre todo las que trabajan doble jornada, deciden no asistir porque después de la jornada laboral, les resulta agotador iniciar una capacitación. Los espacios que dedicamos a la reflexión de las prácticas son mayormente en jornadas institucionales y al comienzo de la jornada laboral antes de que sea el horario de ingreso de los niños.

10. ¿Se realizan observaciones de clases a las docentes de nivel inicial? ¿Se asesora pedagógicamente a las docentes como practica enriquecedora de la tarea directiva, antes o después de la las clases? ¿Cómo son esas observaciones y asesoramiento?

Mayormente se asesora a las docentes al comienzo de la jornada antes de que los niños ingresen con cuestiones administrativas, pero son pocos los momentos de observaciones de clases... Algunas veces, realiza esas observaciones la vicedirectora y otras veces las realizo yo... Se trata de reflexionar sobre sus prácticas y acompañarlas de alguna manera...

11. Como integrante del equipo de conducción, ¿percibís cuáles son las necesidades pedagógicas didácticas y administrativas organizativas del nivel inicial? ¿Cuáles pudiste percibir?

Son muchas las necesidades el nivel inicial y las más importantes son del orden pedagógico y social. Una de las grandes necesidades tiene que ver con que concurren niños con discapacidades y se dificulta tanto a las docentes como a nosotros el hecho de acompañar a sus trayectorias en el jardín. Nos gustaría poder acompañar mejor a las docentes para brindarle otro tipo de estrategias a la hora de desarrollar las actividades con esos niños y que cada uno pueda desarrollar de mejor manera sus potencialidades. Otra de las necesidades que percibimos refiere a las dificultades que tienen algunos niños de jugar con otros de manera cooperativa, sin buscar conflictos. Particularmente creo que el año pasado, donde muchos niños estuvieron mayormente en sus hogares, producto de las medidas de aislamiento y emergencia sanitaria, produjo dificultades en todos los aspectos de socialización de esos niños; muchos prefieren jugar solos con alguna pantalla como celular o tablet antes de jugar con otro par... También se ve reflejado esto en sus lenguajes, ya que se nota la mala pronunciación de las palabras y la presencia de vocabulario proveniente de otros países.

12. *¿Se acompaña a las docentes del nivel inicial en la tarea de detectar, analizar, comprender las problemáticas de los alumnos con el fin de resolverlas? ¿De qué manera?*

Sí se las acompaña, no como quisiéramos, porque sabemos la importancia que tiene el nivel inicial en los primeros años de vida de un niño y también lo importante que es comenzar desde temprano a trabajar con las dificultades que se presenten en ellos... Muchas veces, luego de hablar con las docentes y con la maestra orientadora, sobre algunas situaciones problemáticas, luego, mantenemos reuniones con los padres de los niños para llegar a acuerdos y tratar de solucionar juntos las dificultades de aprendizaje, de conducta...

13. *¿Procuran que las docentes del nivel inicial construyan propuestas adecuadas a las características, intereses y contexto del grupo de alumnos? ¿A través de qué acciones?*

Sabemos que las docentes trabajan de manera articulada y tratan de que todas las propuestas puedan ser adecuadas al grupo de niños. Hay mucha diversidad y heterogeneidad en sus contextos familiares y a veces se hace difícil, pero se trata de brindar lo mejor... Muchas actividades o propuestas desconocemos cuál es la finalidad, pero tiene que ver con que nosotros no somos especialistas en el nivel inicial. Entonces les consultamos a las docentes sobre esas propuestas y ahí podemos comprender de mejor manera.

14. *¿Crees que la gestión pedagógica didáctica hacia el nivel inicial se pueda ver obstaculizada por la gestión administrativa organizativa? ¿En qué situaciones/acciones/circunstancias se puede*

evidenciar esto? ¿Se podrían delegar algunas de las actividades de la gestión administrativa organizativa? ¿Cuáles?

Si, a veces nos resulta inevitable... Tenemos que resolver cuestiones del nivel primario o atender cuestiones administrativas y nos damos cuenta que no compartimos con las docentes del nivel inicial en toda la jornada...

15. ¿La gestión de los recursos administrativos favorece finalmente el proceso de enseñanza y el proceso de aprendizaje de los niños del nivel inicial? ¿Por qué? ¿En qué acciones se evidencian?

Sí creemos que debe enriquecer el proceso de enseñanza y aprendizaje de los niños, aunque a veces resulta hasta tedioso... Si tenemos la indicación de realizar un informe o panilla para elevar a la supervisión y a su vez debemos elaborarlo junto a las docentes porque son ellas quienes tienen la información, también cuesta mucho explicarles a ellas la finalidad de la misma, que comprendan el sentido y el para qué sirve... A partir de estas acciones pudimos ver por ejemplo situaciones como la matricula elevada, inasistencia de los niños, características de los niños que están realizando terapias con profesionales de la salud. Luego, poder actuar de manera consecuyente y tratar de mejorar cada situación lo que más podemos.

16. ¿Qué canales utilizan para comunicarse entre integrantes del equipo directivo y ente el equipo directivo y docentes del nivel inicial? Esos canales, ¿favorecen la trasmisión de mensajes con claridad y respeto?

El año pasado al comienzo de este año nos comunicábamos por varios medios, como: grupos de whatsapp, correos, videollamadas... Ni bien comenzamos a trabajar en la presencialidad tratamos de siempre acercarnos a las docentes yendo sus salas o invitándolas a la oficina de reuniones. Nos dimos cuenta que es mejor, nos resulta más dinámico y evitamos malos entendidos. Con las docentes de nivel inicial debemos tener mucho cuidado al hablar con ellas, incluso más que con el personal docente de primaria. Debemos buscar las palabras justas, ser muy amables, sobre todo si es una indicación o un pedido el que debemos transmitir, ya que muchas veces no lo toman a bien y se generan conflictos. Es por eso, que estar hablando presencialmente nos ayuda a que haya un mensaje claro y que se lleguen a acuerdos, que nadie se ofenda ni lo tome a mal...

17. ¿El equipo directivo crea tiempos y espacios para el encuentro con las docentes del nivel inicial para analizar, consultar sobre la normativa vigente o nueva que se presenta en cuanto al qué hacer administrativo y pedagógico? ¿Cuándo son esos momentos?

Con el equipo de conducción siempre tratamos de que se mantengan esos tiempos y espacios para trabajar con las docentes del nivel inicial al comienzo de la mañana y también en las jornadas institucionales.

18. ¿Se podrían fortalecer las comunicaciones entre el equipo directivo y el personal docente del nivel inicial? ¿Cómo, con qué medios, realizando qué acciones?

Trabajamos para eso... para que se fortalezca la comunicación con las docentes del nivel inicial, para que sea más armónica. Creemos que los medios están y contamos con muchos de ellos, pero a veces debemos cuidar las formas de como transmitimos esos mensajes.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Entrevista 7

Fecha: 29/09/2021 **Hora:** 9hs **Lugar:** Oficina de Dirección de la Escuela N°58 “Sagrada Familia”.

Entrevistador: Vicario, María Silvana.

Entrevistado:

Nombre y apellido: María Silvia Larocca.

Edad: 45 años.

Cargo de conducción en el que se desempeña actualmente: Directora.

Institución en la que se desempeña: Escuela N°58 “Sagrada Familia”.

Antigüedad en la trayectoria docente: 23 años.

Antigüedad en el cargo de conducción: 9 años.

Nivel educativo alcanzado: Terciario.

Título profesional que posee: Profesora para la enseñanza primaria.

Propósito de la entrevista:

Describir cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos en la actualidad.

Participantes elegidos y motivo de su selección:

Los equipos directivos de las organizaciones escolares nombradas, fueron elegidos intencionalmente bajo cuatro criterios de selección:

1. En la presente investigación se consideran a los equipos directivos de los jardines anexos a escuelas primarias de la ciudad de Concordia que pertenecen a la Dirección de Educación de Gestión Privada de la Provincia de Entre Ríos, ya que, se evidencia que estos jardines anexos presentan una organización diferente a los jardines anexos de

Gestión Estatal en cuanto a la distribución de las zonas de dirección y supervisión y la formación profesional que poseen las personas que están en estos cargos de conducción. Así, estos jardines anexos se organizan en una sola zona de supervisión y quienes se desempeñan en los cargos de conducción presentan formación profesional en el Nivel Primario de la educación.

2. La distribución geográfica que presentan las mismas instituciones en el plano de la ciudad de Concordia, tomando personas que conforman el equipo directivo de una organización escolar en representación de lo marcado por los puntos cardinales, como sentidos que conforman el sistema de referencia cartesiano para representar la orientación en la superficie terrestre: norte, sur, este y oeste.

3. Las instituciones nombradas poseen diferentes categorías acordes a la complejidad de sus organizaciones. Difieren en la cantidad de secciones existentes, cantidad de niños que asisten, cantidad de docentes de salas y auxiliares de salas de nivel inicial que los equipos directivos tienen a su cargo, así como también la cantidad de personas que conforman los equipos directivos en cada una de ellas.

4. El último criterio de selección tiene inferencia en que los participantes corresponden a diez integrantes de los equipos directivos. Procurando, en las ocasiones que se permite, por la conformación de las diferentes funciones dentro de los equipos directivos, elegir a una secretaria, una vicedirectora y una directora. Y de esta manera, poder considerar sus diversas experiencias y opiniones a partir de las variadas funciones que cumplen en sus cargos dentro del equipo directivo.

1. ¿Ha recibido alguna formación o realizado capacitaciones/cursos/ talleres referidas a las especificidades del nivel inicial en el orden pedagógico y/o administrativo? ¿Cuáles? ¿Pudo implantar esos nuevos saberes en tu gestión pedagógica y/o administrativa del nivel inicial? ¿Cómo?

En este tiempo transcurrido solo he asistido a instancias de formación realizadas por la Dirección de Educación de Gestión Privada o el Consejo de Educación. Algunos conversatorios y talleres donde abordaban temas propios del nivel inicial, como: periodo de inicio, la entrevista inicial que se realizan a las familias, lengua y literatura y su didáctica, educación sexual integral... Pero no son exclusivos de la gestión, más bien del nivel inicial en sí. En realidad, hay muy pocas instancias donde estos organismos convoquen a los equipos directivos para abordar temas del nivel inicial, entonces cuando hay alguna propuesta que también son para las docentes, nos inscribimos para poder conocer, de alguna manera, otras características de este nivel. De lo contrario, tenemos que buscar alguna otra instancia y pagar un arancel en una institución como una universidad, por ejemplo... y muchas veces no es posible por los costos elevados.

2. ¿Ha estado en contacto o ha tenido la posibilidad de leer alguna bibliografía referida al orden pedagógico y/o administrativo del nivel inicial? ¿Cuál? (nombre de la publicación/autor).

Solo la que provee el Consejo de Educación en alguna instancia de formación o para abordar en las jornadas institucionales.

3. ¿Se percibe un trabajo en equipo por parte del personal de conducción?

En el equipo de conducción somos dos personas, la vicedirectora y yo... Trabajamos en equipo y nos consultamos varias cuestiones que hacen que estemos informadas de lo que pasa en la institución en diferentes aspectos.

4. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas a la hora de trabajar en el equipo de conducción en relación con la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Mis fortalezas son la escucha atenta, el respeto por la postura o comentarios diferentes a los míos y el llegar a un consenso para tomar decisiones.

5. ¿Cuáles son las debilidades, aquellas características que crees que deberías trabajar para potenciar más en cuanto a la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Sin dudas el conocer más sobre las particularidades del nivel inicial. Mi formación radica en el nivel primario, hay muchas cosas que cambian al poner la mirada en el otro nivel. El nivel inicial tiene su propia lógica, sus especificidades que se diferencian claramente...

6. ¿Hay algún proyecto/tarea importante referido a la gestión en el nivel inicial que se deja de lado por falta de tiempo? ¿Cuál/es?

Sí, a veces se pasa la tarde y nos damos cuenta que no hemos pasado por las salas del jardín, no realizamos observaciones a las docentes.

7. ¿En qué crees que generalmente se “va el tiempo” impidiendo que esas tareas/proyectos se realicen?

Se “va el tiempo” en cuestiones administrativas, en atender las necesidades del nivel primario, en reuniones con padres...

8. ¿Crees que se podría generar un espacio para pensar en ellos y poder finalmente realizarlos? ¿Cómo?

Creo que podríamos plantearlo como una actividad que no se puede ceder a lo de las observaciones y visitas a las salas. Proponerlo como prioridad al comienzo del año como objetivo planificado y tratar de cumplirlo... Aunque sabemos que no es fácil.

9. Desde el equipo de conducción ¿se proponen políticas de formación para las docentes de nivel inicial, espacios para reflexionar, para actuar sobre la práctica educativa y enriquecer la calidad educativa en el nivel inicial? ¿Cómo, a través de qué acciones?

Sí, siempre le transmitimos a las docentes las novedades del Consejo de Educación en cuanto a instancias de formación. Tratamos de que sean de organismos oficiales y que puedan participar. A veces las capacitaciones son en horario escolar y tratamos de que los niños no pierdan clases, sobre todo después de este año tan particular atravesado por la pandemia por covid. Nuestra prioridad es la continuidad de la presencialidad de la asistencia de los niños a clases y no podemos abonar el sueldo de una docente suplente cuando estas instancias se dan en horario escolar...

10. ¿Se realizan observaciones de clases a las docentes de nivel inicial? ¿Se asesora pedagógicamente a las docentes como practica enriquecedora de la tarea directiva, antes o después de la las clases? ¿Cómo son esas observaciones y asesoramiento?

Realmente no se hacen observaciones de clases de manera sistemática o planificada. No se hace una devolución a las docentes. Solo visitamos, junto a la vicedirectora, las salas por momentos... Conversamos si todo marcha bien, si hay algún inconveniente en que podamos ayudarlas... pero no más que eso. Es más, a veces, terminamos aprendiendo nosotras de las docentes que nos cuentan sus experiencias, las propuestas de actividades que realizan y su finalidad, las características de algún niño o las dificultades de aprendizaje que tenga...

11. Como integrante del equipo de conducción, ¿percibís cuáles son las necesidades pedagógicas didácticas y administrativas organizativas del nivel inicial? ¿Cuáles pudiste percibir?

En cuanto a los administrativo organizativo, este año particularmente, costo mucho que los grupos de niños puedan conocer y aprender las rutinas de una jornada de jardín. Algunos niños asistían poco y eso llevo a que las docentes tengan que implementar otros recursos para que se sientan más a gusto en el jardín. En cuanto a lo pedagógico, la atención a niños con dificultades de aprendizaje es una de las cosas que más nos preocupa. Es una necesidad notoria que implica que las docentes trabajen de manera personalizada con esos niños, demanda mucho tiempo y las salas

son numerosas. No contamos con docentes auxiliares que puedan también dedicarse a ellos, entonces ellas realizan un trabajo que demanda mucho esfuerzo y tiempo. Otra de las cuestiones que notamos es que cada año transitan niños con muchas dificultades en el lenguaje, dificultades de pronunciación, de construcción de frases; omiten letras... Y es necesario que las docentes sugieran los padres de estos niños, la consulta a un profesional en la materia.

12. *¿Se acompaña a las docentes del nivel inicial en la tarea de detectar, analizar, comprender las problemáticas de los alumnos con el fin de resolverlas? ¿De qué manera?*

Tenemos reuniones con las docentes donde conversamos sobre las problemática de sus alumnos. Pensamos juntas posibles soluciones o las orientamos de cómo se debe proceder si es que se trata de algo administrativo... Las acompañamos sobre todo cuando hay que citar a los padres de los niños para abordar alguna temática compleja.

13. *¿Procuran que las docentes del nivel inicial construyan propuestas adecuadas a las características, intereses y contexto del grupo de alumnos? ¿A través de qué acciones?*

La vicedirectora es quien visa las planificaciones que presentan las docentes. Sabemos que son propuestas adecuadas a las edades de sus alumnos y a su contexto social y cultural, así como también podemos observar que se ajustan al ideario de la institución. Muchas veces le consultamos a las docentes sobre otras propuestas porque desconocemos sus características y su finalidad... Vamos aprendiendo estando a su lado...

14. *¿Crees que la gestión pedagógica didáctica hacia el nivel inicial se pueda ver obstaculizada por la gestión administrativa organizativa? ¿En qué situaciones/acciones/circunstancias se puede evidenciar esto? ¿Se podrían delegar algunas de las actividades de la gestión administrativa organizativa? ¿Cuáles?*

Sí, seguro que lo administrativo y organizativo sobre todo referido al nivel primario repercute en que no podamos acercarnos y estar al pendiente de las cuestiones del nivel inicial como quisiéramos. Otro de los aspectos es la poca formación en este nivel con que contamos la vicedirectora y yo... Hacemos lo mejor posible y sabemos la importancia de ese nivel en cuanto al primer escalafón de educación en la persona...

15. ¿La gestión de los recursos administrativos favorece finalmente el proceso de enseñanza y el proceso de aprendizaje de los niños del nivel inicial? ¿Por qué? ¿En qué acciones se evidencian?

En nuestra institución tratamos de que sea así, que sea favorecido porque debe estar abordado de manera interrelacionada. Todo debe favorecer a que los chicos aprendan de una mejor manera, que les pueda servir de base para futuros aprendizajes. En cuanto a planillas o registros de asistencias y los datos que allí se reflejan, como de los padres de los niños, inasistencias de los niños, días de clase... lo abordamos junto a las docentes, pero primero debemos explicarles de qué se trata y su importancia ya que ellas, muchas veces desconocen la importancia de estos documentos...

16. ¿Qué canales utilizan para comunicarse entre integrantes del equipo directivo y ente el equipo directivo y docentes del nivel inicial? Esos canales, ¿favorecen la trasmisión de mensajes con claridad y respeto?

El año pasado con todo lo que atravesamos en la pandemia, utilizamos los grupos de whatsapp y video llamadas con más frecuencia. También el correo electrónico para compartir información o diversos materiales para trabajar de formación docente como los que enviaban desde el Consejo de Educación. Este año, aprovechamos que nos encontramos todas las tardes en la institución y nos resulta mejor para comunicar novedades importantes, realizar algunas indicaciones, comprender las propuestas que planifican porque se puede dar una charla más fluida, sin malos entendidos, podemos llegar a otros acuerdos...

17. ¿El equipo directivo crea tiempos y espacios para el encuentro con las docentes del nivel inicial para analizar, consultar sobre la normativa vigente o nueva que se presenta en cuanto al qué hacer administrativo y pedagógico? ¿Cuándo son esos momentos?

Los tiempos que disponemos para encontrarnos con las docentes del nivel inicial son en el horario de ingreso del personal, antes que los niños lleguen. Es ahí donde aprovechamos a abordar todos los temas pedagógicos y administrativos. Durante el resto de la tarde se hace muy difícil ya que las docentes están en atención permanente a los niños. Si queda algo importante por mencionar o surgen otras novedades, lo informamos en el grupo de whatsapp y si las docentes quieren expresar algo, lo hacen en ese grupo o lo seguimos conversando los días siguientes aquí en la escuela. Los tiempos parecen que nunca alcanzan.

18. ¿Se podrían fortalecer las comunicaciones entre el equipo directivo y el personal docente del nivel inicial? ¿Cómo, con qué medios, realizando qué acciones?

Creemos que sí se podría fortalecer, aunque es necesario contar con el tiempo y también con una mejor formación en ese nivel.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Entrevista 8

Fecha: 07/07/2021

Hora: 15:30hs.

Lugar: Oficina de

Dirección de la Esc. N°92 “Ms Dr. Ricardo Roch”.

Entrevistador: Vicario, María Silvana.

Entrevistado:

Nombre y apellido: Valeria Andrea Ríos.

Edad: 48 años.

Cargo de conducción en el que se desempeña actualmente: Directora.

Institución en la que se desempeña: Esc. N°92 “Ms Dr. Ricardo Roch”.

Antigüedad en la trayectoria docente: 25 años.

Antigüedad en el cargo de conducción: 11 años.

Nivel educativo alcanzado: Terciario.

Título profesional que posee: “Profesora para la enseñanza primaria”.

Propósito de la entrevista:

Describir cuáles son las acciones de liderazgo del equipo directivo en la gestión pedagógica-didáctica y la gestión administrativa-organizativa y a las acciones de liderazgo en la comunicación empleadas en estas dos gestiones de los jardines anexos que conducen, pertenecientes a las Escuelas primarias N°25 “Nuestra Madre de la Merced”, N°58 “Sagrada Familia”, N° 92 “Ms. Dr. Ricardo Röch”, N° 32 “Nuestra Señora del Silencio” y N°177 “La Jirafa Azul”, de la ciudad de Concordia, Entre Ríos en la actualidad.

Participantes elegidos y motivo de su selección:

Los equipos directivos de las organizaciones escolares nombradas, fueron elegidos intencionalmente bajo cuatro criterios de selección:

1. En la presente investigación se consideran a los equipos directivos de los jardines anexos a escuelas primarias de la ciudad de Concordia que pertenecen a la Dirección de

Educación de Gestión Privada de la Provincia de Entre Ríos, ya que, se evidencia que estos jardines anexos presentan una organización diferente a los jardines anexos de Gestión Estatal en cuanto a la distribución de las zonas de dirección y supervisión y la formación profesional que poseen las personas que están en estos cargos de conducción. Así, estos jardines anexos se organizan en una sola zona de supervisión y quienes se desempeñan en los cargos de conducción presentan formación profesional en el Nivel Primario de la educación.

2. La distribución geográfica que presentan las mismas instituciones en el plano de la ciudad de Concordia, tomando personas que conforman el equipo directivo de una organización escolar en representación de lo marcado por los puntos cardinales, como sentidos que conforman el sistema de referencia cartesiano para representar la orientación en la superficie terrestre: norte, sur, este y oeste.

3. Las instituciones nombradas poseen diferentes categorías acordes a la complejidad de sus organizaciones. Difieren en la cantidad de secciones existentes, cantidad de niños que asisten, cantidad de docentes de salas y auxiliares de salas de nivel inicial que los equipos directivos tienen a su cargo, así como también la cantidad de personas que conforman los equipos directivos en cada una de ellas.

4. El último criterio de selección tiene inferencia en que los participantes corresponden a diez integrantes de los equipos directivos. Procurando, en las ocasiones que se permite, por la conformación de las diferentes funciones dentro de los equipos directivos, elegir a una secretaria, una vicedirectora y una directora. Y de esta manera, poder considerar sus diversas experiencias y opiniones a partir de las variadas funciones que cumplen en sus cargos dentro del equipo directivo.

1. ¿Ha recibido alguna formación o realizado capacitaciones/cursos/ talleres referidas a las especificidades del nivel inicial en el orden pedagógico y/o administrativo? ¿Cuáles? ¿Pudo implantar esos nuevos saberes en tu gestión pedagógica y/o administrativa del nivel inicial? ¿Cómo?

A decir verdad, he realizado pocas instancias de formación a cerca del nivel inicial. Trato de asistir a todas aquellas que sean dictadas por personas reconocidas en el “mundo de la educación” y que sean avaladas por organismos con cierta autoridad en el tema, como el Consejo General de Educación. La mayoría se tratan del orden pedagógico, pero son pocas las que brindan estos organismos y creo que deberían realizar más para que podamos tener una formación más específica en el nivel, ya que de por sí tenemos un título de nivel primario. El nivel inicial tiene sus especificidades propias y muchas de ellas aún desconocemos... En nuestro equipo de conducción,

tenemos a una secretaria y es ella quien se encarga de llevar adelante la tarea administrativa de la escuela primaria y de las salas del nivel inicial. De todas maneras, todo lo “nuevo” que llega lo conversamos y analizamos primero con el equipo de conducción, para luego ponerlo en práctica con las docentes del nivel inicial.

2. ¿Ha estado en contacto o ha tenido la posibilidad de leer alguna bibliografía referida al orden pedagógico y/o administrativo del nivel inicial? ¿Cuál? (nombre de la publicación/autor).
Solo la enviada por el Consejo de Educación o el Ministerio de Educación de la Nación.

3. ¿Se percibe un trabajo en equipo por parte del personal de conducción?

Como equipo de conducción trabajamos de manera articulada y en equipo. Si bien cada una tiene sus particularidades que responden a su rol específico, siempre tratamos de reunirnos y abordar sobre los temas que son necesarios. A veces también convocamos al apoderado legal para escuchar sus sugerencias y opiniones y lo informamos de cuestiones pertinentes.

4. ¿Cuáles crees que son tus fortalezas a la hora de trabajar en el equipo de conducción en relación con la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Las fortalezas tienen que ver con la toma de decisiones en conjunto, de manera consensuada, siempre con respeto ante las diferencias de pensamiento. La confianza que tenemos unas con otras también es fundamental.

5. ¿Cuáles son las debilidades, aquellas características que crees que deberías trabajar para potenciar más en cuanto a la gestión administrativa y pedagógica del nivel inicial?

Siempre nos replanteamos y reflexionamos acerca de que dedicamos poco tiempo a acompañar a las docentes del nivel inicial, a los niños y a las familias. Esa, claramente, es una debilidad que tenemos como equipo. No alcanza con la media hora que se comparte con las docentes al comienzo de una jornada laboral... Otra debilidad, tiene que ver con lo que antes conversábamos... el hecho de que desconozcamos muchas de las cuestiones que hacen a la especificidad de este nivel, sobre todo en el orden pedagógico.

6. ¿Hay algún proyecto/tarea importante referido a la gestión en el nivel inicial que se deja de lado por falta de tiempo? ¿Cuál/es?

En este ciclo lectivo, los proyectos se van desarrollando pausadamente. Pero el año pasado y “atravesados” por la pandemia, todos los proyectos quedaron pendientes, no se llevaron a cabo. Más bien se priorizaron otras cuestiones que tenían que ver con el desarrollo de acciones prioritarias.

7. ¿En qué crees que generalmente se “va el tiempo” impidiendo que esas tareas/proyectos se realicen?

Si bien los proyectos se van desarrollando poco a poco, las acciones cotidianas, los emergentes hacen que se disponga de menos tiempo para llevar a cabo estos proyectos con mayor regularidad.

8. ¿Crees que se podría generar un espacio para pensar en ellos y poder finalmente realizarlos? ¿Cómo?

Se podría dedicar menos tiempo en la atención de esos emergentes cotidianos... Aunque muchos de ellos tienen que ver con la atención a padres y a impresitos que surgen en el nivel primario. Podríamos darles citas con horarios y días ajustados también a nuestras actividades a los padres que necesiten conversar con nosotras por algún tema. De esta manera, atendemos a sus solicitudes y también tendríamos una agenda de actividades más ordenada en cuanto a la administración del tiempo.

9. Desde el equipo de conducción ¿se proponen políticas de formación para las docentes de nivel inicial, espacios para reflexionar, para actuar sobre la práctica educativa y enriquecer la calidad educativa en el nivel inicial? ¿Cómo, a través de qué acciones?

Siempre se les comparte a las docentes las diferentes instancias de formación que llegan desde el Consejo de Educación. Son pocas las que recibimos, pero de todas maneras las incentivamos a que puedan asistir. La mayoría de ellas se realizan en horario laboral y en esos casos se dificulta que puedan asistir, aun así tratamos de que pueda ir una representante de la institución y luego de su regreso, que pueda compartir con sus colegas lo aprendido y/o socializar los materiales bibliográficos que le han otorgado... Sabemos que no es lo mejor, que no resulta tan significativo, pero a veces es la mejor opción que nos queda.

10. ¿Se realizan observaciones de clases a las docentes de nivel inicial? ¿Se asesora pedagógicamente a las docentes como practica enriquecedora de la tarea directiva, antes o después de la las clases? ¿Cómo son esas observaciones y asesoramiento?

Junto a la vicedirectora tratamos de acompañar en los momentos de inicio de la jornada escolar: cuando ingresan los niños, el saludo a la bandera, las oraciones de agradecimiento, saludos y novedades que comparten las docentes con los niños. Otras veces, aunque son las menos, visitamos las salas para realizar algunas observaciones y luego, cuando la docente tiene un ratito disponible, sin la atención a los niños, le realizamos alguna devolución. Las incentivamos a seguir adelante, las felicitamos por las actividades, les realizamos consultas a ellas porque algunas cuestiones no comprendemos...

11. Como integrante del equipo de conducción, ¿percibís cuáles son las necesidades pedagógicas didácticas y administrativas organizativas del nivel inicial? ¿Cuáles pudiste percibir?

Percibo que las necesidades en el nivel inicial son las de orden pedagógico. Por ejemplo, que pueda acompañar a las docentes y niños una docente auxiliar a raíz de la cantidad de niños que se encuentran en las salas y la atención personalizada que demandan. También es necesaria una mejor organización con las cuestiones que tienen que ver en el acompañamiento de las trayectorias de niños con alguna discapacidad y que están llevando un proceso de inclusión, tales como: flexibilizar las propuestas de actividades, buscar otras estrategias metodológicas y recursos didácticos...

12. ¿Se acompaña a las docentes del nivel inicial en la tarea de detectar, analizar, comprender las problemáticas de los alumnos con el fin de resolverlas? ¿De qué manera?

Sí, de alguna manera acompañamos a las docentes, sobre todo en los momentos de ingreso donde podemos compartir con ellas lo que van observando y escuchar sus inquietudes. La institución cuenta con una psicóloga y una psicopedagoga, que la mayor parte de la jornada también acompañan a las docentes. Luego nos reunimos con las chicas del equipo de conducción, las docentes, la psicóloga y la psicopedagoga, compartimos diferentes miradas de las situaciones y tratamos de seguir trabajando en equipo junto a esas familias.

13. ¿Procuran que las docentes del nivel inicial construyan propuestas adecuadas a las características, intereses y contexto del grupo de alumnos? ¿A través de qué acciones?

Junto con la vicedirectora conversamos con el equipo docente sobre las actividades más relevantes del año, como por ejemplo: jornadas con las familias, reuniones de padres, celebraciones, paseos... Pero es ella quien lee y observa cada propuesta didáctica planificada a modo de unidad didáctica. En cuanto a las primeras actividades, puedo notar que respetan el contexto de las familias y son adecuadas a nuestro ideario y a los intereses de los niños. Pero lo que respecta a las planificaciones de unidades didácticas o secuencias, sinceramente, hay muchas cosas que no comprendemos... Entonces la vicedirectora se acerca nuevamente a las docentes y les consulta sobre ellas: por qué eligieron esos contenidos y actividades a abordar, sobre los materiales que van a utilizar... Vamos aprendiendo paso a paso sobre algunas cuestiones propias del nivel.

14. ¿Crees que la gestión pedagógica didáctica hacia el nivel inicial se pueda ver obstaculizada por la gestión administrativa organizativa? ¿En qué situaciones/acciones/circunstancias se puede evidenciar esto? ¿Se podrían delegar algunas de las actividades de la gestión administrativa organizativa? ¿Cuáles?

Muchas veces pensamos eso mismo... En ocasiones, las actividades que refieren a la gestión administrativa obstaculizan nuestro desempeño en lo pedagógico, llevan mucho tiempo y a veces debemos presentar documentación a supervisión que es de un día para el otro. El hecho de que también respondamos solicitudes y cuestiones del nivel primario también hace que la demanda sea grande. Así mismo, distribuimos las tareas con el personal del equipo de conducción y generalmente la secretaria es la que termina de realizar estas actividades.

15. ¿La gestión de los recursos administrativos favorece finalmente el proceso de enseñanza y el proceso de aprendizaje de los niños del nivel inicial? ¿Por qué? ¿En qué acciones se evidencian?

Muchas veces sí favorecen en el nivel primario, pero nos damos cuenta que en el nivel inicial, debemos consultar con las docentes en qué creen que es conveniente utilizar el dinero o algún recurso administrativo. Ya que muchos aspectos desconocemos y necesitamos escuchar su opinión para que sea realmente invertido con calidad.

16. ¿Qué canales utilizan para comunicarse entre integrantes del equipo directivo y ente el equipo directivo y docentes del nivel inicial? Esos canales, ¿favorecen la transmisión de mensajes con claridad y respeto?

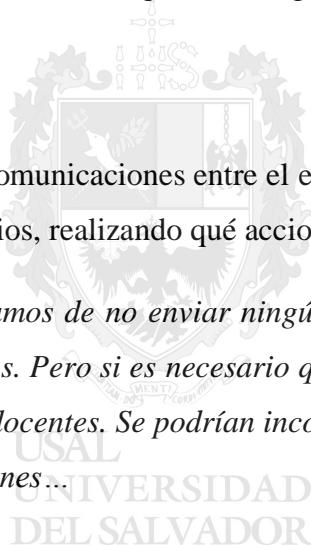
En el último tiempo y considerando que trabajamos de manera virtual, fue necesario habilitar otros canales de comunicación: grupos de whatsapp, videollamadas por plataformas como meet o zoom... Pero nada supera a lo presencial, al encuentro que podamos tener cara a cara. Esa es la mejor manera que encontramos para “llegar” a las docentes de manera clara, sin que haya malos entendidos, se abordan las dudas de manera rápida y se construyen mejores acuerdos a pesar de que las docentes a veces tengan opiniones diferentes a las nuestras.

17. ¿El equipo directivo crea tiempos y espacios para el encuentro con las docentes del nivel inicial para analizar, consultar sobre la normativa vigente o nueva que se presenta en cuanto al qué hacer administrativo y pedagógico? ¿Cuándo son esos momentos?

Los tiempos con que contamos para realizar esas actividades son al comienzo de la jornada laboral, antes de que ingresen los niños. Siempre resulta poco... Es tanto lo que hay para abordar que sentimos que no alcanza...

18. ¿Se podrían fortalecer las comunicaciones entre el equipo directivo y el personal docente del nivel inicial? ¿Cómo, con qué medios, realizando qué acciones?

Fuera de la jornada laboral, tratamos de no enviar ningún comunicado ni llamar a las docentes, salvo por cuestiones muy relevantes. Pero si es necesario que contemos con más tiempo para poder trabajar en muchas cosas con las docentes. Se podrían incorporar videos como un recurso más a la hora de fortalecer las comunicaciones...



ANEXO IV

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Ficha de consentimiento de confidencialidad de los entrevistados**Fecha:****Hora:****Lugar:****Datos del Entrevistado:**

Nombre y apellido:

Cargo de conducción en el que se desempeña actualmente:

Institución en la que se desempeña:

Confidencialidad

La presente entrevista se realizará en un marco de confidencialidad, la cual garantiza que la información brindada por parte de los entrevistados, solo tendrán acceso personas autorizadas para fines académicos del entrevistador como parte fundamental de la investigación de tesis en la culminación de sus estudios universitarios. Se mantendrá reserva de lo dicho o hecho con personas ajenas a este escenario. Además, se pretende reservar la privacidad de las personas encuestadas, por lo que se procederá a cambiar sus nombres en la descripción de sus datos personales.

Firmas

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Referencias

- Aguerrondo, I. (1990). *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*. Buenos Aires, Troquel.
- Arellano Jara, T. (2017). Tesis: *Gestión directiva y acompañamiento pedagógico en docentes del nivel inicial, UGEL 03, La Victoria*. Perú.
- Baptista Lucio, P.; Fernández Callado, C. & Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Beltrán Veliz, J. (2014). Tesis: *Factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnico pedagógicas*. Chile.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Ediciones Novedades educativas. Bs As.
- Chatterjee, D. (2007). *El liderazgo consciente. Un peregrinaje hacia el autocontrol*. Editorial Granica. México.
- Consejo General de Educación de la provincia de Entre Ríos. Res. 4847/2001. (Pp. 270-271).
- Consejo General de Educación de la provincia de Entre Ríos. Res. 3945/2010. Marco normativo y pedagógico del nivel inicial.
- Consejo General de Educación de la provincia de Entre Ríos. Res. 161/21. Documento N° 9. *Orientaciones para la organización administrativa, institucional, curricular pedagógica y didáctica de instituciones educativas al retorno de actividades presenciales*.
- Consejo General de Educación de la provincia de Entre Ríos. Res. 156/21.
- Consejo General de Educación de la provincia de Entre Ríos. Res. 2424/21. *Disposiciones sanitarias, de higiene, seguridad, pedagógicas y para el trabajo docente, para el pleno retorno a las clases presenciales*.
- Dirección general de cultura y educación (2012). *Reglamento General de las instituciones educativas*. Bs As.
- Dirección General de Cultura y Educación, Subsecretaría de Educación, Dirección de Educación Primaria de Bs As. (2019). *El liderazgo del director en la escuela*. Bs As.
- Covey, S. (2004). *El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza*. Editorial Paidós. México.
- Erns y Young (1998). *Manual del director de recursos humanos. Gestión por competencias*.

- Frigerio, G.; Poggi, M. & Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Troquel educación. Serie Flacso Acción. Bs As.
- Gobierno de Córdoba (s. f). Colección: *Cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela. Gestión educativa: un camino para mejorar la calidad educativa en nuestras escuelas*.
- Harf, R. & Azzerboni, D. (2007). *Estrategias para la acción directiva*. Editorial: Novedades educativas. Ba As.
- Harf, R. & Azzerboni, D. (2014). *Construcción de liderazgos en la gestión educativa*. Editorial: Novedades educativas. Ba As.
- Harf, R.; Barros, G. & Lucioli, M. (2005). Colección: *De 0 a 5 la educación en los primeros años: Dirección y organización de las instituciones educativas para niños pequeños*. Editorial: Novedades educativas. Bs As.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires. Editorial: Granica.
- Lewin, L; (2017). *Gestión Educativa en Acción*. Editorial: Novedades educativas. Bs.As.
- Ley nacional de educación N°26.206. (2006).
- Mansilla, J. (2012), *Elementos obstaculizadores de la gestión pedagógica en liceos situados en contextos vulnerables.*” En Revista: “*EDUCERE, Investigación arbitrada*. Año 16, N° 53. Chile. (p. 127 – 136).
- Onetto, F. (2017). *Rol directivo y gestión del cambio. Poder y liderazgo en la micropolítica institucional*. Editorial: Novedades Educativas.
- Reyes, A. (2014). *Reflexión de gestión curricular*. En revista “Gestión curricular”. Disponible en <https://g-curricular.academia.iteso.mx/author/adrianareyes/>.
- Rodríguez, C. (2009). *Gestión pedagógica de instituciones*. México. Astra ediciones.
- Ruiz, G. (2007). *Gestión institucional: conceptos introductorios*. Disponible en <https://www.educ.ar/recursos/91901/gestion-institucional-conceptos-introductorios>
- Sanchez, S. & Zorzoli, N. (2018). *Didáctica de la gestión-conducción*. Editorial: Novedades Educativas. Bs. As.
- Sarlé, P. (2003). *La historia Natural en la investigación cualitativa*. Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación. Año XI, N° 21. pp. 25-30 (ISSN. 0327-7763)

Material de uso exclusivo – Maestría en Psicología social. Seminario de Metodología Cualitativa. Universidad de Cuyo-2006.

Sautu R. (1997). *Acerca de qué es y no es investigación científica en ciencias sociales*. En Wainerman C. y Sautu, R. *La trastienda de la investigación*. Buenos Aires: Editorial de Belgrano.

Senge, P. (2010). *La quinta disciplina*. Buenos Aires. Editorial: Granica.

UNESCO (2011). *Manual de Gestión para directores de instituciones educativas*. Representación de la UNESCO en Perú. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>

Valles Martínez, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. España. Editorial: Síntesis S.A. (p. 222-224).



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR