



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación  
y Psicopedagogía

Licenciatura en Gestión de las Instituciones Educativas  
**La tarea del director en relación con el  
proceso de enseñanza de la lectoescritura**

Alumno:	Suárez Emilce Tamara
Sede:	UAI online
Fecha:	Febrero 2022

## Resumen

La adquisición del sistema de escritura se va adquiriendo en edades tempranas a partir de la construcción de ideas entre lo que se dice y se escribe. Los niños aprenden a producir palabras al mismo tiempo que comprenden el sistema de escritura.

En este trabajo se propuso realizar un estudio sobre las prácticas docentes y la búsqueda de consensos con el equipo directivo al momento de enseñar a leer y escribir en la unidad pedagógica.

Este estudio se llevará a cabo una investigación cualitativa de tipo descriptiva a fin de indagar en los fenómenos desde las perspectivas de los participantes y reconstruir sus experiencias y puntos de vista con un corte temporal transversal. Se trabajará en una institución primaria de gestión privada ubicada en la localidad de González Catán, partido de La Matanza, en el oeste del conurbano bonaerense.

Para obtener la información necesaria se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos docentes de primer grado y una directora, complementando con análisis documental.

Los resultados obtenidos permitieron identificar las estrategias y prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en las aulas en relación con el proceso de lectoescritura, y el material que utilizan como soporte visual. Se evidenció la falta de consensos entre docentes y directivos para el abordaje de la enseñanza de la lectoescritura.

Respecto al análisis documental, fue escaso debido a que no se facilitó el acceso al Proyecto Educativo Institucional y las producciones de los alumnos, según su nivel de conceptualización, se encontraban en etapas avanzadas, siendo éstos insuficientes para realizar la triangulación de datos.

A través de esta investigación se evidenció que la búsqueda de consensos entre docentes y directivos para el abordaje de la enseñanza de la lectoescritura en las aulas, no se concreta debido a que muchas de las respuestas direccionaban a sentidos poco claros, e incluso incompletos.

**Palabras clave:** desempeño docente, rol directivo, lectoescritura, metodología de enseñanza, recursos materiales.

*A los futuros directores  
para que acompañen a los docentes de primer grado  
que tienen la tarea más importante  
en la educación primaria: alfabetizar*

## Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. ANTECEDENTES.....	9
3. MARCO TEÓRICO .....	11
3.1. Primeras concepciones de la lectoescritura.....	11
3.2. Nuevas concepciones sobre la alfabetización.....	12
3.2.1. Analizando posturas .....	12
3.3. Enfoque constructivista .....	13
3.3.1. Interacciones educativas desde la mirada constructivista. Rol docente y del alumno	14
3.4. Enfoque equilibrado integrador .....	15
3.4.1. Ambiente alfabetizador .....	16
3.5. En la escuela: función de la tarea docente .....	17
3.5.1. Rol directivo desde la dimensión pedagógico-didáctica .....	18
4. ENCUADRE METODOLÓGICO .....	21
5. ANÁLISIS DE DATOS .....	22
5.1. Análisis descriptivo .....	23
5.2. Desempeño docente.....	23
5.3. Función directiva .....	24
5.4. Lectoescritura .....	26
5.4.1. Recursos materiales.....	27
5.5. Metodología de enseñanza.....	28
5.5.1. Enfoque constructivista .....	28
5.5.2. Conciencia fonológica .....	29
6. ANÁLISIS TEÓRICO .....	29

7. CONCLUSIONES.....	31
7.1. Limitaciones del trabajo.....	32
7.2. Prospectiva y futuras líneas de investigación .....	32
Referencias bibliográficas .....	33
Anexo A. Entrevistas .....	34

## Índice de figuras

Figura 1. Categoría y subcategorías. Elaboración propia.....	22
Figura 2. Frecuencia de palabras. Elaboración propia.....	23

## 1. INTRODUCCIÓN

El trabajo propone realizar un estudio sobre las prácticas docentes y la búsqueda de consensos con el equipo directivo al momento de enseñar a leer y escribir en la unidad pedagógica.

Todos los chicos aprenden a escuchar y a hablar antes de ingresar a la escuela.

El conocimiento de la propia lengua se desarrolla en todas las comunidades humanas a partir de la interacción entre adultos, niños y pares.

Cuando comienzan primer grado/año de la educación primaria, los chicos traen consigo sus palabras, las que aprenden en su entorno. Desarrollan su lengua y pueden usarla en diferentes propósitos, sin embargo, tienen mucho que aprender. Es tarea de la escuela y de los docentes, tomar lo que ellos traen y profundizar iniciándolos al mundo de las letras.

La adquisición del sistema de escritura se va adquiriendo, en edades tempranas, a partir de la construcción de ideas entre lo que se dice y se escribe. Los niños aprenden a producir palabras al mismo tiempo que comprenden el sistema de escritura.

Es por ello, que el rol y las metodologías aplicadas por los docentes, juega un papel fundamental en esta tarea que es enseñar a leer y escribir. Esto llevará a la búsqueda de consensos junto con el equipo directivo para garantizar calidad en el aprendizaje de los niños.

Se realizó la búsqueda de investigaciones que apuntarán al tema de investigación y se localizaron dos que ayudaran al desarrollo.

La primera es una tesis de Rodríguez (2015) "Enseñanza de la lengua escrita, creencias y prácticas docentes" llevada a cabo en España, en la Universidad de Salamanca, donde propone una teoría Maduracionista del niño para lograr la madurez en la lectura. Se basa en tres perspectivas fundamentales, ellas son: la naturista, que explica el proceso natural del niño hasta alcanzar la edad cronológica apropiada; la ambientalista, que son los factores externos del ambiente (en gran medida los educativos) y la interaccionista, como el resultado de la interacción entre las otras dos.

Esta corriente surge, según el investigador, de la necesidad de explicar las dificultades de lectura y escritura encontradas en las aulas.

La segunda investigación de las autoras Leiva Guerrero y Vázquez (2019) “Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente”, Universidad Católica de Valparaíso, Chile, establecen una diferencia entre el enfoque del acompañamiento docente, señalado por tres miradas: la cooperativa, basada entre pares; la facilitadora, aquella donde el directivo acompaña al docente que ya posee experiencia y ambos se enriquecen y la de intervención. Y, por otro lado, los fundados en el aprendizaje autónomo, horizontal y colaborativo para lograr cambios en las prácticas de enseñanza.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, esta investigación busca dar respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Cómo orienta el equipo directivo las decisiones sobre enseñanza de la lectoescritura en Unidad Pedagógica de la escuela primaria? ¿Cómo hace el directivo para detectar el modelo de enseñanza de la lectoescritura que utilizan los docentes? ¿De qué manera genera consensos sobre los fundamentos en la enseñanza de la lectoescritura entre los docentes?

Se busca conocer la tarea del director en relación con el proceso de enseñanza de la lectoescritura.

El diseño metodológico de este trabajo es cualitativo y descriptivo no probabilístico, con la técnica de muestreo bola de nieve.

El estudio se encuentra delimitado al partido de La Matanza, en el oeste del conurbano bonaerense. Esta delimitación geográfica se debe a la accesibilidad y acceso que contribuye a la viabilidad del trabajo debido a que me centraré a trabajar sobre la institución donde ejerzo la tarea docente.

## 2. ANTECEDENTES

Durante el proceso de búsqueda de investigaciones, he encontrado trabajos relacionados entre sí a través de variables comparables como el trabajo en las aulas para el desarrollo de las prácticas docentes y la supervisión del director con el tema de la investigación que propongo realizar.

El trabajo realizado por Rodríguez (2015) “Enseñanza de la lengua escrita, creencias y prácticas docentes” es una tesis llevada a cabo en España, en la Universidad de Salamanca y trata de explicar cómo los docentes gestionan sus prácticas de la lengua escrita en los primeros años. Esta investigación considera que, en España, se centró más la atención en los procesos cognitivos de los alumnos y no en la práctica escolar. Por ello, se diseñaron dos investigaciones. Una de ellas trata de conocer cuáles son las creencias del profesorado en relación con la enseñanza de la lengua escrita y la otra, cuáles son las creencias que tienen los docentes y cómo estas se concretan en la práctica para la enseñanza de la lengua.

A través del estudio de casos relacionado a las prácticas docentes, se determinó que las creencias y la formación docente en los profesorados inciden en las prácticas áulicas al momento de enseñar a leer y escribir. Esto denota diferencias en el rendimiento de los alumnos.

La investigación de las autoras Leiva Guerrero y Vázquez (2019) “Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente”, Universidad Católica de Valparaíso, Chile. Tiene como objetivo caracterizar el acompañamiento docente que realizan directivos de establecimientos públicos de educación media de Valparaíso, Chile. Se realiza un estudio cualitativo y se aplicaron entrevistas semiestructuradas a seis directivos y seis profesores de tres centros escolares. La información recogida fue procesada a través de un análisis de contenido de carácter deductivo.

A modo de conclusión de la última tesis mencionada, se considera capacitar a los equipos directivos para instalar en los centros educativos públicos modelos reales de acompañamiento docente, que fomenten al trabajo metacognitivo, entendido como la capacidad de conocer, analizar y reflexionar acerca de los mecanismos, prácticas y procesos personales de aprendizaje profesional docente.

Ambas investigaciones aportan herramientas relevantes para el desarrollo del trabajo propuesto. Si bien están los conceptos por separado, la centralidad que se propone es apuntar al rol directivo en la búsqueda de consensos en las prácticas docentes para la enseñanza de la lectoescritura en la Unidad Pedagógica.

## 3. MARCO TEÓRICO

### 3.1. Primeras concepciones de la lectoescritura

La adquisición del sistema de escritura se va adquiriendo, en edades tempranas, a partir de la construcción de ideas entre lo que se dice y se escribe. Aportes realizados en la psicología basados en Vigotsky (1979) consideran que el niño llega al lenguaje escrito en dos formas de simbolismo: la primera representa directamente el significado y la segunda representa directamente a las cosas. Desde este punto de vista, el niño pasa del dibujo de objetos al dibujo de palabras. (Braslavsky, 2009)

Otros aportes que fueron estudiados por años vienen desde la epistemología genética de Jean Piaget, quien aportó una visión innovadora acerca de cómo se construye el conocimiento. Consideran que todos nosotros conocemos el mundo a través de una interacción con él. Kaufman, Castedo, Teruggi y Molinari (2015) basándose en los aportes de Piaget, sostienen que antes de leer y escribir convencionalmente, los niños crean hipótesis originales acerca del sistema de representación.

Por otro lado, adquirir el código escrito no es solamente aprender la correspondencia entre el sonido y la grafía, es aprender un código nuevo, distinto al oral. Cassany (2006) considera que los conocimientos lingüísticos vienen del exterior y que el proceso de escritura requiere de etapas en la que todo niño debe transitar para llegar a la escritura propiamente dicha.

A medida que el niño lleva hábitos de lectura, se puede decir que tendrá más facilidades para la creación propia de textos. Esto, a su vez, le permitirá adquirir recursos y apropiarse de los procesos de escritura. Los buenos escritores son los que planifican previamente (hacen esquemas, toman nota, releen, usan borradores) antes de escribir; los escritores expertos creen que la operación de escribir un texto es anotar en un papel a medida que se les va ocurriendo.

Cassany (2006) señala tres momentos para la composición de un texto: pre-escritura, escritura y re-escritura. El primero engloba lo que la persona plantea antes de escribir, el segundo escribe y el último corrige la última versión. Estas habilidades se van adquiriendo desde edades tempranas en la escuela primaria para llegar a una producción bien escrita.

## 3.2. Nuevas concepciones sobre la alfabetización

### 3.2.1. Analizando posturas

En la actualidad hay varios autores que comienzan a cuestionarse los orígenes de la lectoescritura para analizarlas y acercarse lo mejor posible a lo que se refleja en las aulas. Siguiendo a Braslavsky (2008) que se posiciona en comprender el proceso del alumno que empieza a leer y escribir en edades tempranas y la importancia de la estimulación desde el hogar. Considera que el rol que juegan los padres y los hermanos, si llevan hábitos de lectura y escritura en el seno familiar, hace diferencia con aquellos niños que no reciben ningún estímulo desde la casa.

Esta autora alude que la enseñanza de las letras de forma aisladas carece de sentido y no construye en el niño ningún significado a diferencia de si se presentara una palabra completa y se la analiza desde su separación en sílabas atribuyéndole sonido para crear los fonemas.

A su vez analiza el concepto de madurez perceptiva y motriz, surgidos a mediados del siglo XX, que luego dio lugar al aprestamiento, donde los desvaloriza, demostrando que la alfabetización temprana desde esa perspectiva carece de sentido.

Por otro lado, aportes actuales realizados desde la ciencia, el investigador francés Dehaene (2019) propone una nueva mirada en los procesos de lectura y escritura basándose en el funcionamiento del cerebro del niño. Sostiene que mucho antes de aprender a leer, el cerebro del bebé ya está organizado. Las áreas del lenguaje hablado funcionan desde los primeros meses de vida, así también, la visión. A medida que el niño crece, el habla y la visión comienzan a desarrollarse para reconocer grafemas y fonemas.

En su libro “Aprender a leer. Desde las ciencias cognitivas al aula”, estudia el desarrollo del cerebro del niño que lee y cuáles son los procesamientos que éste realiza para aprender a leer. Considera que es necesario tomar conciencia de las estructuras del lenguaje oral: la palabra, la sílaba y los fonemas. Además, plantea que sería conveniente comenzar a formar a los docentes para que tengan en cuenta que en las aulas se observan realidades y procesamientos cerebrales únicos en cada niño para la apropiación del sistema escrito.

### 3.3. Enfoque constructivista

La enseñanza desde el enfoque constructivista se conceptualiza como un proceso en el cual el estudiante construye nuevas ideas y para ello Coll (1997) nos habla sobre el aprendizaje como construcción social gracias a la ayuda de otras personas. Esa construcción implica los aportes de la persona que aprende, de su interés y disponibilidad, de sus conocimientos previos y de lo que trae consigo. Ante esto, la presencia del docente juega un papel crucial ya que es quien detectará la situación en que se encuentra el alumno para brindarle competencias y que este pueda aprender a aprender.

Basados en este enfoque, el rol del docente cambia y dentro del espacio áulico es moderador, coordinador, facilitador, mediador y también un participante más del aprendizaje de sus alumnos. El constructivismo supone también un clima afectivo, cálido, de mutuo respeto, donde todos los alumnos se vinculan positivamente con el conocimiento y por sobre todo con su proceso de adquisición de contenidos.

El docente como mediador del aprendizaje debe conocer los intereses de sus alumnos y sus diferencias individuales; las necesidades evolutivas de cada uno de ellos y los estímulos contextuales que traen desde el hogar.

Esta concepción del constructivismo parte de una mirada social e integradora de la educación escolar y ensambla un conjunto de aportes de diversas teorías que tienen como denominador común los principios del constructivismo. Los principales responsables son los docentes quienes a través de sus propuestas contextualizan, trazan metas y finalidades, planifican y analizan lo que sea más adecuado para los chicos en edades tempranas de aprendizaje. Esta concepción de la educación permite diagnosticar, establecer juicios y tomar decisiones sobre la enseñanza.

Esta propuesta del aprendizaje y de la enseñanza parte del hecho obvio de que la escuela hace accesible a sus alumnos aspectos de la cultura que son fundamentales para su desarrollo personal, entendiendo este desarrollo como un desarrollo global, lo que supone que se debe incluir tanto las capacidades de desarrollo personal, social y de relación interpersonal.

La metodología constructivista asume que en la escuela los alumnos aprendan y se desarrollen en la medida en que pueden construir significados que estén de acuerdo con los contenidos que figuran en los diseños curriculares. Esta construcción implica, por un lado, una

aportación activa y global por parte del alumno y por otro una guía por parte de los docentes que actúan como mediador.

Desde este enfoque, el niño que comienza a alfabetizarse y a interactuar con el mundo de las letras en la escuela primaria, continúa aquello que trae desde su entorno haciendo una conexión sistemática con los aprendizajes y a la vez, significativa.

En los procesos de lectoescritura, esta perspectiva es trabajada con soportes visuales e interacción entre pares para esbozar las primeras palabras, siguiendo la intervención docente adecuada para lograr, en tiempos esperados, resultados concretos antes del trabajo autónomo y, por ende, la escritura convencional.

La intervención docente desde la observación, el clima de respeto y el aprender del error, forman parte de ese proceso constructivo que se busca instaurar en las aulas desde las propuestas curriculares actuales.

El Diseño Curricular de la Provincia de Buenos Aires (Res. N.º 1482 /17) plantea a las prácticas del lenguaje desde el uso social que tiene como objetivo lograr que los alumnos adquieran habilidades de lectura y escritura desde el contexto donde está inserto. Además, sostiene que el acercamiento con los textos permite un aprendizaje contextualizado en los procesos de lectura y escritura.

Desde esta normativa, la alfabetización está pensada para que los estudiantes, en el proceso de leer y escribir, involucren procesos cognitivos que favorezcan la comprensión y producción por sí solos.

### 3.3.1. Interacciones educativas desde la mirada constructivista. Rol docente y del alumno

El seguimiento, y una intervención coherente, hacen necesaria la observación de lo que va ocurriendo en el aula. No se trata de una observación “desde fuera”, sino más bien de una observación que permita integrar también los resultados de aquella intervención. Es así que la función del docente no es de mero observador, sino que es guía del proceso de cada alumno.

La posibilidad de observar es uno de los pilares en que se apoya la intervención desde la mirada constructivista, también así la plasticidad con la que se interactúa, la posibilidad de intervenir de forma diferenciada a las necesidades que presentan los alumnos. Estas características se facilita cuando existe en el aula un clima de aceptación y respeto mutuo, en

el que equivocarse sea un paso más en el proceso de aprendizaje, y en el que cada uno se sienta desafiado y al mismo tiempo con confianza para pedir ayuda; cuando la planificación y organización de la clase le permite atender a los alumnos de forma más individualizada; ello implica disponer de recursos-materiales curriculares, didácticos- de uso autónomo por parte de los alumnos, y una organización que favorezca ese trabajo. “Una interpretación constructivista de la enseñanza se articula en torno al principio de la actividad mental de los alumnos -y, por tanto, también en el de diversidad.” (Coll, 1997)

En relación con el sujeto que aprende, la comprensión del alumno depende, en buen grado, de que su maestro sea capaz de ayudarlo a comprender lo que lee y escribe, a que vea el sentido de lo que tienen entre manos; es decir, depende de cómo se presenta, de cómo intenta motivarlo, de la medida en que le hace sentir que su aporte va a ser necesario para aprender. Por lo tanto, caben en esta concepción todas aquellas metodologías que se basan en la actividad conjunta de los alumnos y del profesor, que encuentran su fundamento en el concepto de Zona de Desarrollo Próximo; por tanto, que ven la enseñanza como un proceso de construcción compartida de significados orientados a la autonomía del alumno.

### 3.4. Enfoque equilibrado integrador

Desde el Diseño Curricular de la Provincia de Buenos Aires (Resolución N° 1482/17) se propone el Enfoque alfabetizador equilibrado que trata de una propuesta para enseñar a leer y a escribir integrando diferentes tipos de conocimiento y supera las antinomias, aparentemente irreconciliables, de varios enfoques. Se destaca la dimensión social del lenguaje y su aprendizaje en función de las prácticas sociales. Se basa esta propuesta en las prácticas de lectura y escritura en diferentes ámbitos: de cuentos, poesías, folletos, calendarios escolares, etiquetas, carteles, tapas de libros, índices, epígrafes, donde los alumnos inician su camino lector.

Desde esta mirada, se propone enseñar estrategias lectoras y de escritura que favorezcan la comprensión y producción de textos en forma explícita y de esta manera se brinden espacios sostenidos al análisis de las diferentes dimensiones lingüísticas: discursiva, pragmática, léxica, sintáctica, morfológica y fonológica.

Esta propuesta busca la necesidad de reflexionar sobre la lengua escrita y sus procesos metacognitivos donde el trabajo de lectura y escritura partan desde el contexto y la realidad social del niño.

Este enfoque invita a los docentes de primer grado a generar espacios de debate y puesta en común con los chicos para que exista la sistematización del proceso de alfabetización partiendo de situaciones cotidianas que surjan en el ámbito escolar.

#### 3.4.1. Ambiente alfabetizador

El aula es el principal escenario donde se realizan las prácticas docentes, vinculándose allí los alumnos con sus maestros y los contenidos.

Para crear un ambiente propicio para el abordaje de la lectoescritura, la Fundación Leer (2020) propone crear ambientes alfabetizadores, no solo en las aulas, sino también en los hogares.

El ambiente alfabetizador busca que el espacio donde el niño aprende sea lo más parecido a la realidad a la que se encuentra inserto como ser social, en un mundo donde hay lectores y escritores como modelo. Recrear el ambiente-aula para que el niño esté en contacto con diferentes tipos de textos, soportes y actividades creadas en conjunto con otros para que le permita descubrir, explorar y construir conocimiento en torno al proceso de alfabetización.

Desde esta propuesta la interacción comunicativa que se da entre el niño y el aula promueve la alfabetización desde una mirada integral que ofrece variadas y sistemáticas oportunidades para que se apropien del lenguaje oral y escrito a través de canciones, nanas, trabalenguas, poesías, cuentos, experiencias de escritura, de narrativas, rimas, entre otros.

La historia del lector comienza desde pequeños, cuando recrea desde sus orígenes, aquello que escucha o ve.

La lectura de cuentos por parte de los adultos genera un contexto comunicativo particular en donde se ponen en juego la entonación, expresiones, pausas y posibilita que los niños se apropien del texto. En este sentido, resulta importante que se ofrezcan variadas situaciones en las que los niños puedan explorar textos, así como también que el docente les lea generando las mejores condiciones para potenciar buenos vínculos entre la lectura y los niños.

Desde los primeros días de clase, el aula pasa a ser nuestro lugar de aprendizaje. Allí cada niño que empieza a escolarizarse trae consigo saberes que fueron adquiridos desde el entorno. La propuesta del clima alfabetizador es generar un ambiente en el cual la interacción con los otros fomente el aprendizaje, construyendo entre todos, espacios o rincones que posean pequeñas escrituras que sirvan de soporte para producir otras.

### 3.5. En la escuela: función de la tarea docente

La escuela y los docentes deben asumir el compromiso de acercar a los niños a la lectura y escritura ofreciendo opciones significativas y propiciando las condiciones didácticas para su formación durante la unidad pedagógica.

El contexto de donde viene el niño, esos primeros pasos hacia la lectoescritura forman los eslabones de la cognición humana y dan lugar al juego y la comunicación. Es oportuno que los docentes tomen el bagaje con el que el niño inicia primer grado para poder elaborar las estrategias pertinentes para el proceso de lectura y escritura.

Desde este planteo, es importante que el docente pueda comprender y conocer el contexto comunicativo cotidiano que se desarrolla en el entorno familiar ya que permitirá seguir el andamiaje del aprendizaje. Por lo tanto, las intervenciones docentes son fundamentales en el proceso de alfabetización proponiendo situaciones variadas y sistemáticas en las aulas.

En la dimensión pedagógica didáctica el docente utiliza estrategias de enseñanza acorde al grupo con el cual trabaja, proponiendo que ellos aprendan de la manera más eficaz posible. Utiliza acciones secuenciadas que son supervisadas y monitoreadas por el equipo directivo para los niños que tienen dificultades en sus aprendizajes sean acompañados por el equipo de conducción.

Las acciones que el docente planifique dependen de los propósitos del profesional buscando generar una enseñanza basada en las particularidades y necesidades que se presenten en el aula, las características psicológicas de los alumnos y los contenidos a enseñar.

Los docentes buscan lograr que el aprendizaje sea significativo en sus alumnos y para ello llevan a cabo propuestas que fomentan y concientizan sobre la lectura y escritura desde lo cotidiano. Las prácticas del lenguaje se enseñan a través de diferentes portadores textuales, donde se focaliza en los procesos de lectura y escritura con la que los niños/as inician el ciclo

escolar. Toman como punto de partida la lectura de textos cada vez más extensos, seguir la voz de la docente para los textos que resulten novedosos por su complejidad conceptual o por su entramado lingüístico. Brindan cada vez más oportunidades de lectura compartida entre el docente y los alumnos y para la lectura por sí mismas/os.

Con respecto a la escritura, los contenidos se circunscriben a una intensa práctica de escritura de narraciones y de algunos textos en torno a las narraciones, noticias, folletos, publicidades, cuentos, etc. Del mismo modo que con la lectura, la escritura de textos cada vez más extensos y complejos pasa a manos de los alumnos a medida que avance su trayectoria escolar. También la escritura acompaña la reflexión sobre el lenguaje ocupando un lugar central: toma de notas, elaboración de conclusiones, ensayos de definiciones, ayuda memorias para controlar un escrito, uso de borradores, carteleras con palabras de uso diario, códigos de corrección, etc. La reflexión sobre el lenguaje se hace más intensa y sistemática. Cuándo se planifica, qué y cómo escribir o cuándo se revisa una versión de lo producido, se hace necesario volver la mirada sobre las múltiples posibilidades que ofrecen las formas verbales para determinar la temporalidad de un relato, las distintas maneras de denominar y hablar sobre la realidad.

### 3.5.1. Rol directivo desde la dimensión pedagógico-didáctica

El acompañamiento docente es la estrategia central que brinda soporte profesional y afectivo para promover el proceso de cambio en las prácticas de los docentes. Está centrado en el desarrollo de las capacidades profesionales, a partir de la asistencia sistemática del accionar diario, el diálogo y la promoción de la reflexión del docente sobre su propia práctica pedagógica.

El acompañamiento desde la función directiva fomenta el aprendizaje cooperativo entre pares que responde a una lógica de trabajo continuo y facilitador para que el maestro logre una trayectoria profesional exitosa. Entonces, el director comparte con el docente su propia experiencia a partir de los aportes constructivos y a la vez se enriquecen ambos, haciendo del ambiente escolar, un lugar de aprendizaje para todos. La relación que se da en ese intercambio entre director-docente está basada en la confianza mutua, la tolerancia y empatía.

Acompañar a los docentes no consiste en eventos o instancias aisladas en una institución, mucho menos en una etapa con fases predeterminadas y acotadas. Se debe concebir como

un proceso dinámico, sistemático, sostenido e interdisciplinario, que se debe asumir desde supuestos constructivistas, siendo la realidad del contexto el punto de partida y de convergencia de las acciones político-pedagógicas en la gestión de procesos.

Es posible señalar que lo que busca el acompañamiento docente, desde las acciones y estrategias de los líderes escolares, es la formación de docentes con pensamiento crítico, promotores de acciones para comprender y cuestionar la realidad y ayudar a transformarla para el bien común.

La supervisión docente y las prácticas áulicas se encuentran dentro de la dimensión pedagógico-didáctica, donde el director acompaña la tarea del docente. Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro (1992) en su libro “Cara y ceca. Elementos para la gestión” establecen una división de la tarea del director en cuatro dimensiones: dimensión organizacional; dimensión administrativa; dimensión comunitaria y dimensión pedagógico-didáctica.

La función del directivo, desde la perspectiva pedagógico-didáctica, será de focalizar la observación en las dinámicas grupales de los alumnos, en las prácticas de enseñanza y en las teorías de enseñanza-aprendizaje que subyacen en las prácticas docentes.

A estos aportes, podemos acoplar la mirada de Gvirtz y Abregú (2021) que sostienen que el rol directivo juega un papel importante para el desarrollo de las prácticas docentes y por consecuencia, impacta en la calidad de los alumnos de la escuela. Las autoras buscan responder por qué es importante la función pedagógica del director que emerge de esta dimensión y que pocas veces se percibe en el ambiente escolar aun estando presente en el accionar diario. Si bien los docentes tienen a cargo el grupo de alumnos, no puede darse su práctica de forma aislada recayendo todo en la propia formación, en las estrategias que aplica y en lo que puede o sabe. Si no, que la presencia del director será de caminar y acompañar al docente. Es decir que el director posee el rol de acompañante pedagógico desde una visión estratégica dentro de la institución. Los aportes desde la gestión deben ser de carácter significativo, apelando al crecimiento profesional desde una mirada constructiva que brinde herramientas al docente y que este tenga ganas de seguir perfeccionándose.

Parafraseando a Gvirtz y Abregú (2021) el director que nunca abandona el lugar de enseñante ni el de aprendiz y que es capaz de revisar sus ideas preconcebidas, estará en

condiciones de ofrecer las herramientas que necesite el docente para que sus alumnos aprendan y al mismo tiempo, el docente siga creciendo.

Dentro de esta dimensión, el papel fundamental del director es acompañar la tarea docente y así buscará mejorar las prácticas de sus maestros, y para ello deberá conocer previamente lo que sucede en las aulas.

## 4. ENCUADRE METODOLÓGICO

En este estudio se llevará a cabo una investigación cualitativa de tipo descriptiva a fin de indagar en los fenómenos desde las perspectivas de los participantes y reconstruir sus experiencias y puntos de vista (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2014) con un corte temporal transversal. Se trabajará en una institución primaria de gestión privada ubicada en la localidad de González Catán, partido de La Matanza, en el oeste del conurbano bonaerense.

Se centrará la investigación en los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Conocer las prácticas pedagógicas que llevan a cabo los docentes de la unidad pedagógica (primero y segundo grado de la E.P) para el abordaje de la enseñanza de la lectoescritura en las aulas y así generar consensos con el equipo directivo.

Objetivos específicos:

- Indagar las estrategias metodológicas que se aplican en las aulas al momento de enseñar a leer y escribir.
- Analizar los enfoques que sustentan las prácticas docentes de la lectoescritura.
- Conocer los soportes visuales en las prácticas docentes cuando se enseña a leer y escribir.

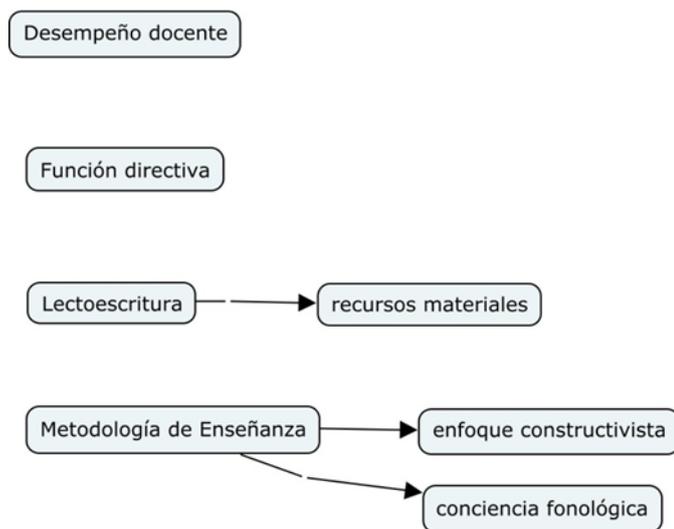
La unidad de análisis está compuesta por un directivo con especialización en la alfabetización inicial, dos docentes de primer grado y la observación de documento. Se llevará adelante una triangulación (Stake, 1998) de técnicas de recolección de datos con entrevistas semi-estructuradas, observación y análisis documental.

El tipo de muestra es de carácter no probabilística, con la técnica de muestreo bola de nieve.

A partir de los resultados obtenidos se realizará un análisis de datos. Se preservará la identidad de los entrevistados y de la institución en cuestión para resguardar su anonimato.

## 5. ANÁLISIS DE DATOS

A continuación, se presenta la información recopilada en las entrevistas realizadas a una directora, dos docentes de primer grado y el análisis documental de cuadernos de alumnos y carpetas didácticas. Para ello, se clasificarán en cuatro categorías temáticas: desempeño docente, función directiva, lectoescritura y metodología de enseñanza. Esas últimas dos poseen subcategorías tal como se muestran en el siguiente esquema del sistema categorial:



*Figura 1. Categoría y subcategorías. Elaboración propia.*

Estas categorías y subcategorías se lograron establecer de acuerdo a la saturación de información proveniente de las respuestas de las personas entrevistadas. Se reorganizaron las categorías iniciales de acuerdo con la coherencia interna y los datos recogidos a través de los instrumentos de recolección utilizados. Asimismo, se hizo un relevamiento de veinte palabras claves o términos más usados por los entrevistados para comprobar si coinciden con los objetivos y el tema central de la investigación. Para ello se realizó una nube de palabras donde las palabras más señaladas fueron: desempeño docente, función directiva, metodología de enseñanza, lectoescritura y más atrás quedaron observación y funciones entre otras que aportan al análisis.



Se puede inferir que buscan ponerse de acuerdo para el abordaje de las actividades iniciales generando así un punto de partida propicio para el desarrollo de la lectoescritura en el aula.

### 5.3. Función directiva

La función del director dentro de la institución escolar está vinculada, en muchos de los casos, con la parte administrativa. Pero nos olvidamos que su rol pedagógico es uno de los pilares que hace a la construcción de la escuela con la guía y acompañamiento hacia los docentes.

Para analizar esta categoría se realizaron preguntas a las docentes y al directivo buscando, para cada uno de los casos, que respondieran según el cargo que ocupan.

Para las docentes se elaboraron preguntas que apuntan a la orientación de su tarea docente y si recibieron indicaciones luego de una observación de clase, a lo que ellas respondieron:

*“Proporciona material de lectura para afrontar el proceso. No recibí ninguna indicación. Me dijo que venía haciendo bien mi trabajo.” (E1)*

*“Cuando recién iniciaba en primer grado, sí. Ahora solo nos ayuda con el cuidado de los alumnos que se portan mal. Me indicó organizar la clase y que las actividades sigan un orden como secuencia. Porque yo, por ejemplo, ponía una actividad de matemática con uso de billetes, hacían el conteo y después pasaba a otra. No seguía profundizando en aprovechar la actividad.” (E2)*

En cuanto al directivo, se realizó una pregunta apuntada a su función como supervisor de la tarea docente durante la observación de clase y qué se tiene en cuenta al momento de observar a lo que responde: *“Siempre en una observación de clase está presente el manejo de grupo y el desenvolvimiento de la docente frente a los niños. Eso es una pieza fundamental para ir generando el vínculo con los niños, ya que recién inician su etapa escolar en otro nivel. Las situaciones de enseñanza que se tienen en cuenta son: la presentación de la clase, cómo inicia la propuesta para el aula y si esta propuesta llama la atención de los niños.” (D)*

Se puede inducir que las docentes entrevistadas reciben pocas indicaciones de la directora y que, en cuanto a las devoluciones, una de ellas no debe realizar modificaciones en las propuestas de enseñanza, en cambio la segunda entrevistada sí.

Para profundizar en esta categoría se continuó entrevistando a la directora del establecimiento indagando acerca del Proyecto Educativo Institucional (al cual no tuvimos acceso para corroborar los datos de las respuestas) y si allí se establecen orientaciones para los docentes y sus prácticas para la enseñanza de la lectoescritura. Ella, demuestra desconocer si existe o no orientaciones y pudimos comprobarlo con su respuesta: *“La verdad que no recuerdo bien. Seguramente sí. Tené en cuenta que asumo al cargo en el año 2019, mediados de este y luego pandemia. Voy a revisar el PEI y atender a este punto que estas señalando.”* (D)

Hago una pequeña aclaración sobre el Proyecto Educativo Institucional, el cual no fue nombrado por ninguno de los entrevistados, solamente se hizo referencia al mismo dentro de la pregunta realizada. Este documento es el norte de una institución donde, dentro de su esquema organizacional, más precisamente el organigrama de la escuela, debe estar explícito y de allí se delimitan las funciones que cada miembro institucional posee.

Ante la designación de cargos a principio de ciclo lectivo y la elección de las docentes de primer grado según las características que tiene en cuenta, nuestra entrevistada expresa que *“Son designados por el equipo directivo y por la representación legal. Deben ser pacientes, atentos a las problemáticas que se puedan detectar, que sean amorosas y sobre todo responsables en su tarea docente.”* (D)

Sosteniendo una de las preguntas que orienta la investigación, se indagó si las docentes de primero reciben capacitaciones previas para iniciar su tarea ante lo que respondió: *“La institución no realiza capacitaciones previas para asumir grados. Nunca se hizo. Sí, acompañamos la tarea de las docentes con aportes de propuestas que vienen a nivel jurisdiccional. Después queda a criterio de cada docente realizar cursos y capacitaciones.”* (D)

## 5.4. Lectoescritura

La lectoescritura es la habilidad que nos permite plasmar nuestro lenguaje. El aprendizaje de los procesos de lectura y escritura es uno de los más importantes en la vida de las personas puesto que es la base de aprendizajes posteriores, motor del desarrollo del pensamiento, de nuestra capacidad comunicativa y por tanto de socializar.

Se denomina lectoescritura a la habilidad para leer y escribir, y dentro del contexto educativo es el proceso de aprendizaje del cual los docentes deben poner mayor énfasis durante la primera etapa de la escolaridad.

Para poder analizar este proceso, las preguntas formuladas a las docentes apuntaron a cómo definirían el proceso de lectoescritura. Obtuve las siguientes respuestas:

*“Como una etapa primordial en primer grado donde el niño logra desarrollar habilidades de lectura y escritura.” (E1)*

*“Al proceso que se construye a partir de actividades que fomenten al niño para que aprenda a leer y escribir.” (E2)*

Si bien hay coincidencias en cuanto al desarrollo de habilidades, puedo inducir que aún se carece de conocimiento sobre el tema, haciendo solo responsable al niño de este proceso, mientras que la intervención y acompañamiento de la docente no se menciona como pieza fundamental para este proceso.

Para la directora, la pregunta giró a nivel general apuntando a cómo se lleva a cabo el proceso de enseñanza de la lectoescritura en la unidad pedagógica y cómo se acompaña el proceso en los alumnos de primer grado. Ella responde: *“Se visita las aulas, se le consulta a la docente si necesita ayuda. Si hay niños donde la dificultad empieza a notarse cuando empiezan a escribir, lo llevamos a dirección, comenzamos a trabajar un ratito y le decimos a la seño lo que notamos. De todos modos, estoy siempre a disposición. Las docentes usan soportes como el abecedario, equipo de letras, castillos de números. Usan secuencias de imágenes para seguir la lectura de cuentos.*

*Empezaron a implementar el dictado al docente como herramienta para que el niño siga un modelo de persona que escribe. Luego comienza a profundizarse en la escritura por sí solo, avanzar en la lectura hasta lograr el desempeño autónomo.” (D)*

Ante esta respuesta obtenida, vuelvo a apuntar a que se falta conocimiento sobre el proceso de la lectoescritura y que, si bien hay acompañamiento, sería de gran ayuda que los docentes reciban orientaciones más específicas para afrontar el desafío de enseñar leer y escribir en primer grado.

#### 5.4.1. Recursos materiales

Esta subcategoría surge durante las respuestas obtenidas por las docentes y directora. Está vinculada al proceso de lectoescritura ya que, sin soportes visuales, el trayecto para lograr la alfabetización sería más dificultoso.

Se observaron cuadernos de los alumnos y materiales con los que contaban como soporte, uno de ellos el abecedario temático con los tipos de letras, por cierto, muy colorido para llamar la atención de los estudiantes. Este elemento fue nombrado por ambas docentes entrevistadas.

Se preguntó si cuando los niños inician primer grado utilizan materiales para la enseñanza de la lectoescritura a lo que hacen referencia al recurso mencionado.

*“Abecedario completo, equipo de letras, silabas con letras comunes, imágenes sueltas o de textos que se trabajan para asociación de letras y/o palabras con imágenes.” (E1)*

*“Con las chicas nos ponemos de acuerdo en la primera reunión de padres, entregar el abecedario y el castillo de números para que lo utilicen como soporte todo el año.” (E2)*

También funciona como recurso la decoración del aula que ayuda a construir el aprendizaje de los niños mediante la observación de su alrededor.

Para ello, se hizo alusión a cómo decoran el aula y por qué se decora de esa manera a lo que ambas docentes refieren a que se les aconseja no colocar más que dibujos temáticos sin escrituras ni números.

## 5.5. Metodología de enseñanza

Esta es una de las categorías que se vincula con el proceso de lectoescritura. Desde que se inicia la carrera docente, el concepto metodología de enseñanza comienza a direccionar la práctica docente haciéndose visible en las aulas. Si bien, cada docente posee una característica particular desde sus conocimientos y su impronta personal, la forma de transmitir el contenido está enmarcado bajo uno o una combinación de enfoques.

Se pregunta a las docentes si al detectar que el enfoque necesita de otra mirada busca consensos con el equipo directivo y cuáles, estas manifestaron desconocer a que se refiere con la búsqueda de consensos a lo que una respondió:

*“Si como consenso se entiende venir al aula, realizar una observación de las clases y alguna sugerencia para llevar a cabo. Lo hacen. He recibido sugerencias como: cambiar de lugar a los alumnos que presenta dificultades cerca del escritorio para ayudarlos.” (E1)*

En cuanto a la mirada del enfoque con el que llevan sus prácticas queda poco claro en las respuestas, logrando inferir a que se llevan prácticas áulicas sin conocer el enfoque sobre el que se sustenta la normativa curricular.

### 5.5.1. Enfoque constructivista

Así surge también la subcategoría, enfoque constructivista, señalado por la directora en una de las preguntas sobre la intervención y detección de otros enfoques en las prácticas docentes *“El enfoque que propone el diseño curricular es basado en el constructivismo. Nosotros, como escuela, lo tomamos desde el trabajo en grupo con otros, construir el aprendizaje a partir de la cooperación y la intervención de la docente. No todos los docentes están parados en la misma vereda ni llevan adelante el abordaje de las propuestas de igual modo. Pueden lograr acuerdos entre ellas y más que nada en los contenidos, pero no hay una postura determinada.” (D)*

Demuestra tener conocimiento de dicho enfoque bajo los lineamientos curriculares, además de nombrar algunas características propias del enfoque, pero denota diferencia en la conceptualización que las docentes tienen sobre este.

### 5.5.2. Conciencia fonológica

Esta subcategoría se detecta al realizar una misma entrevista para ambas docentes, a la cuál una responde utilizando este concepto como un método para el proceso de la alfabetización.

La pregunta formulada fue: Cuando detecta que el enfoque necesita de otra mirada ¿Busca consensos con el equipo directivo? ¿Cuáles? Nuestra segunda entrevistada responde que *“Las veces que he planteado que un niño no aprende de la forma que estoy enseñando, me han respondido que aplique la conciencia fonológica como herramienta.”*

*“Consenso no hay. Simplemente lo habla con vos y listo.”* (E2)

Una vez más, queda plasmado que la búsqueda de consensos queda sin efectuarse entre las docentes y el equipo directivo ante los fundamentos en la enseñanza de la lectoescritura, siendo esta uno de los interrogantes fundantes de esta investigación.

## 6. ANÁLISIS TEÓRICO

Luego del análisis de datos, los resultados obtenidos demuestran que la función del director, *“de jugar un papel importante para el desarrollo de las prácticas docentes”* (Gvirtz, Grinberg y Abregú, 2021) es poco visible ya que quedó registrado que las docentes no reciben el acompañamiento requerido para el abordaje de sus prácticas áulica en la enseñanza de la lectoescritura. Si bien la directora realiza observaciones docentes que son propias de la dimensión pedagógico-didáctica, no hay aportes que enriquezcan la tarea docente. Desde esta perspectiva, se focaliza en la observación de las dinámicas grupales de los alumnos y en las prácticas docentes (Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro, 1992), pero no atiende a las teorías de enseñanza-aprendizaje que subyacen en las prácticas docentes.

En cuanto al rol docente y su desempeño para la puesta en marcha de la enseñanza de la lectoescritura, abordan el proceso a través de recursos materiales como soporte visual, siendo el abecedario el primer recurso con el que cuenta un niño de primer grado. Es oportuno que los docentes tomen el bagaje con el que el niño inicia primer grado para poder elaborar las estrategias pertinentes para el proceso de lectura y escritura.

El resultado de las respuestas obtenidas que rondan entorno a la metodología aplicada en las aulas de primero surge de indicios que brindan las docentes y en el enfoque que la

directora ofrece bajo los lineamientos curriculares. Coll (1997) señala que para que el alumno comprenda lo que hace depende, en buen grado, de que su profesor sea capaz de ayudarlo a comprenderlo, a que vea el sentido de lo que tienen entre manos. Sobre ello se refiere al enfoque constructivista.

En relación con el conocimiento que denotan las docentes sobre los procesos de lectoescritura, hacen alusión al marco referencial curricular en sus respuestas, pero no se observa la propuesta del Enfoque equilibrado integrador (Res. 1482/17) como recurso para enseñar a leer y escribir en los primeros años de la escuela primaria. Ellas usan el abecedario y poca decoración en las aulas, pero el ambiente alfabetizador (Fundación Leer, 2020) carece de uso y por lo tanto de aprovechamiento siendo de gran ayuda para la construcción del aprendizaje.

En la búsqueda de consensos para los fundamentos en la enseñanza de la lectoescritura, todas las miradas parecen llevarnos a inferir que cada docente hace lo que está a su alcance e interpreta lo puede sobre el enfoque que predomina siendo este el constructivista. La falta de apertura del directivo y el conocimiento poco claro de la metodología de enseñanza que tienen los docentes llevan a interpretar que no hay consensos para la enseñanza de la lectoescritura.

## 7. CONCLUSIONES

El presente trabajo se planteó con el objetivo de conocer las prácticas pedagógicas que llevan a cabo los docentes de la unidad pedagógica para el abordaje de la enseñanza de la lectoescritura en las aulas y así generar consensos con el equipo directivo. Se centra en una institución primaria de gestión privada ubicada en la localidad de González Catán, partido de La Matanza, en el oeste del conurbano bonaerense.

La adquisición del sistema de escritura se va adquiriendo, en edades tempranas, a partir de la construcción de ideas entre lo que se dice y se escribe. Los niños aprenden a producir palabras al mismo tiempo que comprenden el sistema de escritura.

Es por ello por lo que el rol y las metodologías aplicadas por los docentes, juega un papel fundamental en esta tarea que es enseñar a leer y escribir.

Entre los objetivos específicos se buscó indagar en las estrategias metodológicas que aplican en las aulas los docentes al momento de enseñar a leer y escribir, lo cual las entrevistas guiaron la investigación para la concreción de este. También se logró analizar los enfoques que sustentan las prácticas docentes de la lectoescritura y conocer los soportes visuales que utilizan las docentes en sus prácticas.

Si bien se obtuvo material para el desarrollo de los objetivos específicos propuestos para la investigación, el objetivo general basado en la búsqueda de consensos entre docentes y directivos para el abordaje de la enseñanza de la lectoescritura en las aulas no pudo responderse. Esto se debió a que muchas de las respuestas direccionaban a sentidos poco claros, e incluso incompletos. Esto se manifestó partiendo desde la estructura central que toda institución posee como lo es el Proyecto Educativo Institucional, al desconocer el directivo las bases que orientan la tarea de enseñar en la escuela, difícilmente haya un apoyo y seguimiento apropiado en la tarea docente y mucho más generar espacios de consensos para que las prácticas de lectoescritura que llevan a cabo los docentes vayan todas direccionadas hacia una misma misión.

Sería pertinente, generar capacitación a las docentes que cubren los cargos de primer grado para que puedan brindar estrategias de calidad en sus prácticas áulicas y así intervenir en el proceso de enseñanza de la lectoescritura, siendo ellas sostén y guía de los alumnos.

## 7.1. Limitaciones del trabajo

El análisis de casos es un tipo de investigación cualitativa que permite analizar en detalle la situación que se desea investigar. En este trabajo se pudo conocer la situación en estudio a partir del aporte de dos docentes de primer grado y la directora entrevistada de una misma institución.

El contexto de presencialidad plena en las escuelas dificultó que las entrevistas se realizaran con el tiempo destinado para ellas apropiado, debido a que las docentes y directivo se encontraban con escaso tiempo para la atención de la entrevista, surgiendo estas a través de respuestas por whatsapp y audios breves. Cabe aclarar que este trabajo comienza su elaboración fines del mes de octubre donde la organización escolar se encuentra atendiendo agendas próximas al próximo ciclo.

Respecto al análisis documental fue escaso debido a que no se facilitó el acceso al Proyecto Educativo Institucional y las producciones de los alumnos, según su nivel de conceptualización, se encontraban en etapas avanzadas, siendo éstos insuficientes para realizar la triangulación de datos.

La orientación teórica fue pertinente para el análisis y este se iba enriqueciendo a medida que se analizaban las respuestas obtenidas por las entrevistadas.

## 7.2. Prospectiva y futuras líneas de investigación

A lo largo del trabajo surgió un nuevo interrogante desde la mirada de la gestión, esta pregunta es: ¿Están los directivos preparados para guiar la tarea docente en torno a la alfabetización? ¿Cuánto conocen sobre el tema?

Se podría extender la investigación y realizarlo con directivos de un mismo distrito para conocer y profundizar sobre su rol como acompañante de la tarea docente en los procesos de lectoescritura.

## Referencias bibliográficas

- Braslavsky, B. (2008) *Enseñar a entender lo que se lee: La alfabetización en la familia y en la escuela*. 1°ed. 1°reimp. Buenos Aires; Fondo de Cultura Económica.
- Braslavsky, B. (2009). *¿Primeras letras o primeras escrituras?*. 1°ed. 3°reimp. Buenos Aires; Fondo de Cultura Económica.
- Cassany, D. (2006). *Describir el escribir: Cómo se aprende a escribir*; 1° ed. Buenos Aires; Paidós.
- Coll, C. (1997) y otros. *Constructivismo en el aula*. Barcelona. Ed. Grao.
- Diseño Curricular para la Educación Primaria Primer Ciclo y Segundo Ciclo (2018); Edición y diseño Dirección de Producción de Contenidos, Dirección General de Cultura y Educación Subsecretaría de Educación; La Plata Provincia de Buenos Aires.
- Dehaene, S. (2019). *Aprender a leer: Desde las ciencias cognitivas al aula*. 1°ed. 2°reimp. Buenos Aires; Siglo Veintiuno Editores.
- Frigerio, G.; Poggi, M.; Tiramonti, G. y Aguerrondo, I. (1992) *Las instituciones educativas Cara y Ceca: Elementos para su gestión*. Buenos Aires; Ediciones Troquel.
- Fundación Leer (2020)  
[https://r.search.yahoo.com/\\_ylt=A2KLfRYVmrFhXo4AZ8ir9Qt.; ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzlEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1639058069/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.leer.org%2f/RK=2/RS=L6xyqRn2bsTqtczWhHf8Ysk3sks-](https://r.search.yahoo.com/_ylt=A2KLfRYVmrFhXo4AZ8ir9Qt.; ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzlEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1639058069/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.leer.org%2f/RK=2/RS=L6xyqRn2bsTqtczWhHf8Ysk3sks-)
- Gvirtz, S. y Abregú, V. (2021). *Aprender a ser director/a. Herramientas para el concurso y la formación de equipos directivos*. 1°ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Editorial Santillana.
- Kaufman, A. M.; Castedo, M.; Teruggi, L y Molinari, C. (2015) *Alfabetización de niños: Construcción e intercambio. Experiencias pedagógicas en jardines de infantes y escuela primaria*. 1° ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires; Aique Grupo Editor.
- Hernández Sampieri, R. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: Ed Mc Graw Hill.

## Anexo A. Entrevistas

### ENTREVISTA DIRECTIVO.

- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de enseñanza de la lectoescritura en la unidad pedagógica?
- Dentro del Proyecto Educativo Institucional, ¿se establecen orientaciones a las docentes sobre las prácticas de enseñanza de la lectoescritura?
- Los docentes que ocupan los primeros grados ¿Son designados por la institución?
- ¿Qué características se tienen en cuenta para su selección dentro del plantel?
- ¿Qué tipo de capacitación previa reciben?
- Cuando se realizan observación de clase a las docentes de primero ¿Cuáles son las situaciones de enseñanza que se tienen en cuenta?
- ¿Cómo se acompaña el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos primer grado?
- ¿Cómo se lleva adelante?
- Si se detecta otro tipo de enfoque ¿Cómo interviene?
- ¿De qué manera se llega a un consenso con las docentes sobre las prácticas de enseñanza en el aula?

### ENTREVISTA DOCENTE.

- ¿Cómo definirías el proceso de lectoescritura?
- ¿Cómo lleva adelante el proceso de enseñanza de la lectoescritura?
- ¿Qué tipo de actividades se llevan a cabo para la enseñanza de la lectoescritura?
- El equipo directivo, ¿cómo orienta su tarea docente?
- ¿Qué indicaciones recibió del directivo en la devolución de su observación de clase?
- Cuando los niños inician primer grado ¿qué tipo de materiales utilizan para la enseñanza de la lectoescritura?
- ¿Cómo decora el aula? ¿Por qué se decora de esa manera?
- Cuando detecta que el enfoque necesita de otra mirada ¿Busca consensos con el equipo directivo? ¿Cuáles?