



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación y
Psicopedagogía

Licenciatura en Gestión de las Instituciones Educativa

Gestión del Proyecto Institucional vinculado a
la comunidad educativa por parte de los
directores del jardín de infantes ubicado en La
Matanza, Buenos Aires.

Alumno: Toloza, Fernanda

Sede: Ituzaingo II

Año 2021

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar cómo se lleva adelante la gestión del Proyecto Institucional por parte de los directores en una escuela de la provincia de Buenos Aires

La gestión institucional constituye una de las principales fuerzas de cambio y progreso, potenciando las fortalezas y disminuyendo las debilidades de la institución en virtud de incrementar el compromiso de mejora de la formación que la escuela brinda a los alumnos. De ahí la importancia al momento de analizar y examinar la gestión del proyecto institucional por parte de los directores a fin de aportar nuevos conocimientos dentro del campo de la gestión educativa.

El enfoque de estudio fue de carácter cualitativo, ya que se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. Para ello se tuvo en cuenta la implementación de entrevistas a directivos y docentes del jardín de infantes bajo estudio.

Este documento concluye que se requiere continuar trabajando con el PEI en el establecimiento, poniendo énfasis en la consolidación de las habilidades de gestión del directivo especialmente en la gestión de personal y capacidad de liderazgo, para que permita un marco de trabajo y logro de las metas de manera más óptima con la finalidad de mejorar la calidad educativa en la misma.

Palabras Claves: PEI, directores, gestión institucional, jardín de infantes

Índice

1. Introducción.....	1
1.1 Objetivos.....	2
1.1.1 General	2
1.1.2 Específicos	2
1.3 Justificación	3
2. Antecedentes	3
3. Marco Teórico	5
3.1 Gestión educativa.....	5
3.1.1 Dimensión Organizacional	6
3.1.2 Dimensión Administrativa.....	7
3.1.3 Dimensión pedagógica-didáctica.....	7
3.2 Competencias y procesos de dirección en la institución educativa	9
3.3 Concepciones de Gestión Escolar:	11
3.4 Gestión educativa institucional	12
4. El proyecto educativo institucional.....	15
5. Nivel Inicial.....	23
Historia del nivel inicial	23
Aportes teóricos al nivel inicial	26
4. Encuadre Metodológico.....	28
4.1 Enfoque de investigación.....	28
4.2 Tipo de investigación	28
4.3 Objeto de estudio	28
4.4 Unidades de información.....	29
4.5 Instrumento de recolección de datos.....	29

4.6 Técnica de análisis	29
5. RESULTADOS	30
Presentación de la Institución	30
Resultados de entrevistas.....	32
6. CONCLUSIÓN	38
7. BIBLIOGRAFÍA	40
8. ANEXOS	44
Anexo 1. Guía Entrevista a Directora.....	44
Anexo 2. Guía Entrevista a Maestras	46
Anexo 3 . Respuestas de Entrevistas	48

1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas constituyen el resultado de la combinación de variables tanto internas como externas, en tanto las demandas que tiene una escuela tienen su origen no sólo de la sociedad sino también de sus miembros en particular. En este sentido, se requiere pensar en la gestión como una práctica que busca la funcionalidad de los objetivos institucionales, su funcionamiento adecuado, así como satisfacer las demandas de su comunidad (Pagano, 2011).

De acuerdo a Beltrán (2016), en las últimas décadas el campo de la enseñanza viene apuntando a las exigencias que deben responder los directivos docentes, para llevar adelante la gestión sus instituciones acorde a los requerimientos que el mundo globalizado impone. Sin dudas, estos actores se enfrentan a un conjunto de realidades problemáticas relacionados a los desafíos y exigencias sociales, avance en la sociedad del conocimiento, y demandas habituales propios de entidades educativas, entre otros.

De este modo, surge la importancia de la gestión educativa, es decir, aquel conjunto de actividades que se encarga de estudiar las diversas acciones, procesos, y funcionamiento de proyectos educativos institucionales dentro del mundo educativo (Mora, 2009). Además, la gestión educativa incorpora, dentro del alcance de su objeto de estudio, a los diversos actores que participan en las acciones y actividades educativas institucionales o vinculados a ella, así como los proyectos educativos institucionales.

Este último, hace referencia a la expresión de las aspiraciones de la comunidad educativa acerca del tipo de establecimiento que se requiere para la formación de las y los estudiantes. También puede ser entendido como un conjunto articulado de reflexiones, decisiones y estrategias que ayudan a la comunidad educativa a plasmar el diseño de las expectativas generadas (Salas & Gálvez, 2014).

Si dudas, la gestión de las escuelas requieren tareas complejas y multidimensionales, independientemente del nivel en que se desempeñen estas funciones. De ahí que, Leyes (2020), mencionan que la formulación del proyecto educativo institucional guarda relación directa con las particularidades de cada

escuela, y vincula a los directivos como responsables exclusivos de estas a fin de encarar su implementación, así como poner en marcha los ajustes y controles necesario.

Teniendo presente este conjunto de elementos enunciados, resulta relevante indagar sobre la literatura referida a la gestión del proyecto institucional por parte de los directivos de una escuela en la provincia de Buenos Aires; de este modo, se presenta a continuación la pregunta de investigación.

Pregunta de Investigación:

¿Cómo se lleva adelante la gestión del Proyecto Institucional por parte de los directores en una escuela inicial de la provincia de Buenos Aires?

1.1 Objetivos

1.1.1 General

Analizar cómo se lleva adelante la gestión del Proyecto Institucional por parte de los directores en una escuela inicial de la provincia de Buenos Aires

1.1.2 Específicos

1. Caracterizar el proyecto educativo institucional de la escuela inicial
2. Indagar sobre los objetivos, programación curricular y reglamento institucional implementado en la escuela inicial.
3. Describir los conocimientos de aspectos teóricos que tienen los directivos de la escuela inicial para la gestión del establecimiento.
4. Caracterizar la planificación, organización y evaluación del trabajo general de la escuela que es llevada a cabo por el director de la escuela.
5. Identificar las necesidades de formación requeridas para los directores de la escuela.

1.3 Justificación

Existe cierto consenso alrededor de la necesidad de ir construyendo una cultura organizacional en la que se trabaje según una estrategia de construcción de problemas y de previsión de acciones para su resolución, sustentada en la posibilidad de avanzar sobre un proceso de desarrollo para los niños interactúan en las instituciones escolares.

La gestión institucional constituye una de las principales fuerzas de cambio y progreso, potenciando las fortalezas y disminuyendo las debilidades de la institución en virtud de incrementar el compromiso de mejora de la formación que la escuela brinda a los alumnos. De ahí la importancia al momento de analizar y examinar la gestión del proyecto institucional por parte de los directores a fin de aportar nuevos conocimientos dentro del campo de la gestión educativa.

2. ANTECEDENTES

La investigación “Los Planes de Mejora Institucionales: sentidos construidos por directores y supervisores en escuelas secundarias de la Provincia de Buenos Aires 2010-2015” por Vazelle (2018) quien establece como objetivo de investigación caracterizar los Planes de Mejora Institucionales como expresión de política pública en el período 2010-2015 y su relación con la implementación en las escuelas. Por lo tanto, el presente trabajo está basado en el análisis del PMI que, como expresión de política educativa, se pretendió de carácter universal e inclusivo, en el marco de la implementación de la Ley de Educación Nacional y Provincial de Buenos Aires. Resultó interesante su indagación en términos de políticas públicas implementadas en el período 2010-2015, durante el último tramo de la primera presidencia de Cristina Fernández de Kirchner (2010- 2011) y de su segunda presidencia (2011-2015).

Se pretendió con esta investigación y desde un enfoque metodológico cualitativo, generar conocimiento científico que permita revisar los sentidos y percepciones

de algunos agentes del Estado a la hora de implementar este programa. Se recurrió a conceptos claves con la intención de enmarcar epistemológicamente y metodológicamente la investigación; sabiendo que se parte de algunas herramientas teóricas de carácter transitorio y que, a partir de un proceso espiralado, se pretende confrontar en forma dialéctica la teoría con la práctica.

Se utilizaron como técnicas de producción de datos las entrevistas estructuradas y no estructuradas. En este proceso, se efectuó en paralelo la búsqueda y análisis de bibliografía, normativas, publicaciones, investigaciones, fuentes estadísticas, documentación emanada del Estado Nacional y Provincial.

Otro antecedente lo constituyó “Tiempos de pandemia: el rol de la gestión en las escuelas primarias. Análisis de la zona escolar 1191 de la ciudad de Córdoba” por Baez, Fernández, & Peralta (2020), quienes proponen como objetivo de trabajo conocer y reconocer los desafíos a los que se enfrentan los equipos de gestión escolar para desarrollar el oficio que les es habitual, frente al aislamiento social obligatorio impuesto por la pandemia de COVID – 19. Los desafíos enfrentados, las estrategias implementadas y las problemáticas emergentes que se presentan en el desarrollo del oficio en las organizaciones escolares. El foco está puesto en el rol del director que en la “nueva normalidad”, debió repensar los modos de una “buena escuela” de modo tal que se garantice el derecho inalienable de que todos aprendan contenidos socialmente significativos a partir de prácticas pedagógicas que fueron marcadas por la virtualidad. Se realizó el diseño de una investigación de tipo cuantitativa cuyo instrumento es una encuesta elaborada en Google Forms y enviada a través de WhatsApp en un intento por conocer las vicisitudes ocasionadas por la incertidumbre que provoca una contingencia de la que no sabemos nada y que indica el camino hacia algo completamente distinto a lo conocido.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 Gestión educativa

En términos semánticos gestión implica el procedimiento por medio del cual se canaliza y focaliza un determinado conjunto de conocimientos, conduciendo un ámbito del saber humano o de un sistema técnico administrativo.

Además, según Asto, (2018) la gestión educativa está asociado a un conjunto de acciones que toman los agentes educativos bajo la dirección de la máxima autoridad educativa, en el cual planifica, organiza, ejecuta y evalúa las acciones administrativas, pedagógicas para alcanzar los objetivos a corto, mediano y a largo plazo.

La institución escolar representa a una entidad social y especializada en tanto posee como misión mediar para el logro del desarrollo de las personas, en tanto socialización y apropiación de valores morales y culturales; también son espacios de reflexión y abierta al aprendizaje. Además, no solo forma parte del sistema educativo, sino de la sociedad también, además de estar configurada históricamente dentro de un determinado contexto (Biale de Bergara & Neubert, 2005).

La institución escolar y su administración, constituyen componentes inseparables ya que toda entidad organizativa se encuentra dotada de la función natural de la sociedad humana por medio de la cual se puede fijar una meta y alcanzarla (Valencia, 2017).

En el caso de la gestión educativa, es entendida como el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), conforme a los objetivos institucionales, necesidades detectadas, y la forma como se realizarán estas acciones en términos de estrategias, así como los resultados que esperan lograrse (Alvarado Herrada, 2017).

Para algunos autores la gestión educativa es una disciplina de desarrollo muy reciente, y es por ello que tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración,

entre otras razones, por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, lo cual constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica. Debe entenderse que la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación (Lugones & Quintana Mora, 2017).

Otras acepciones en torno a la gestión educativa refieren al proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, así como sus relaciones con el entorno con miras a conseguir los objetivos institucionales por medio del trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa (Graffe, 2002).

3.1.1 Dimensión Organizacional

Esta dimensión constituye el soporte de la organización de la entidad o institución ya que articula el funcionamiento de las personas y de los equipos de trabajo. De acuerdo a Ubillus Solís (2019), en muchas ocasiones las organizaciones presentan una serie de deficiencias por la ausencia de compromisos de sus trabajadores, faltas recurrentes a sus funciones o incumplimiento del manual de normas y funciones.

De ahí que, la dimensión organizacional tenga como propósito la toma de decisiones cuando se delega adecuadamente al personal para el cumplimiento de actividades administrativas y académicas. Por mencionar una problemática frecuente, en muchas ocasiones la falta de una autoridad limita la eficiencia de trabajo en las organizaciones cuyos efectos desembocan en errores constantes y por lo tanto la disminución de la eficacia y eficiencia ante los objetivos propuestos (Ubillus Solís, 2019).

Un componente relevante vinculado a la dimensión organizacional tiene que ver con la claridad de las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que orienta a la institución y organiza la gestión (Asto, 2018).

3.1.2 Dimensión Administrativa

Este aspecto tiene que ver con la previsión, distribución y articulación de los recursos disponibles. Visto de otra manera, alude al complejo de tareas que facilitan el funcionamiento normal de una institución educativa, basada en una coordinación constante de personas, tareas, tiempo, y recursos materiales (Beltrán, 2016). En tal sentido, tiene alcance en el aprovechamiento pedagógico de los recursos y la infraestructura, así como también la generación de nuevas propuestas de enseñanza, formulación de estrategias dirigidas a la recuperación de matrícula, entre otros.

Otros autores agregan que esta dimensión también refiere a los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de una Autoridad Administrativa (Valencia, 2017).

No obstante, también está relacionada a todas las acciones que buscan la conciliación de intereses individuales con los institucionales, de modo tal que sea factible la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales (Asto, 2018).

No caben dudas que la administración educativa es un proceso complejo y formado por las funciones de planificación, organización, dirección, ejecución y control de todas las actividades que giran en torno a la enseñanza. Por lo tanto es indispensable la ordenación de esfuerzos en virtud de establecer en la institución educativa las condiciones para que se desarrolle un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje y una gestión escolar eficiente (Ubillus Solís, 2019).

3.1.3 Dimensión pedagógica-didáctica

En este caso se refiere a los procesos sustantivos y centrales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Cabe remarcar que es, sin lugar a dudas, el componente más relevante ya que le dota de sentido y encuadre a la función de la escuela.

Conforme a lo señalado por Pagano (2011), la dimensión pedagógica y didáctica se vincula de manera directa con el conjunto de propuestas y prácticas de enseñanza y aprendizajes necesarios para alcanzar los objetivos deseables por la institución escolar. Por lo tanto, implica enfatizar la función que debe cumplir la escuela de la mejor manera posible, adecuando las propuestas a sus intereses y necesidades.

En términos generales se recomienda que los proyectos de enseñanza tengan como eje ordenador al desarrollo de aprendizajes significativos y relevantes que faciliten no tan sólo el ingreso del alumno a la escuela sino también su permanencia, progreso y egreso de la misma en tiempo oportuno.

3.1.4 Liderazgo Directivo

El director, en su rol de líder pedagógico, es clave y decisivo para conducir cualquier proyecto institucional. En opinión de Muñoz Aliaga (2013), el liderazgo directivo es ejercido por el director de escuela, y requiere tener como objetivo una organización con una dirección clara, viable y asertiva, creando una visión, a través de estrategias para concretar dicha visión; no solo eso, también debe estimular el desarrollo de estrategias institucionales, y debe motivar a todos los agentes educativos a superar las dificultades que se encuentre en el camino para así alcanzar la meta propuesta, que es el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

El liderazgo requiere el desarrollo de competencias directivas. Así lo establece Saullo (2018), quien considera que la repetición de prácticas directivas demanda el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, y toma de decisiones. Así, señala que la competencia de un buen líder requiere dar direccionalidad y coherencia a la acción directiva, siendo éste un punto clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y capacidad de los maestros dentro de un entorno en el cual trabajan y aprenden.

Para Vázquez (2015) las habilidades que determinan un buen liderazgo están asociadas al reconocimiento de las necesidades de los demás, orientado al

cambio y mejora, capacidad para delegar, y promover la participación, así como la capacidad para escuchar y promover las relaciones interpersonales.

3.2 Competencias y procesos de dirección en la institución educativa

El director de escuela es el encargado de responder por la dirección y orientación de la institución educativa y de los diferentes actores de la comunidad educativa, además de la administración de los recursos con el propósito de garantizar la calidad del servicio que ofrece, también al mejorar la aplicación del currículum, así como de los procesos docentes y administrativos de la escuela (Graffe, 2002).

Otros autores como Álvarez & Santos (1996), opinan que el proceso de dirección dentro de la entidad educativa demanda competencias varias al director relacionadas con: i) manejo de relaciones interpersonales; ii) manejo de información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo una visión del conjunto de la realidad de la escuela y de los procesos docentes, y iii) la toma de decisiones y autoridad para impulsar nuevos planes y organizar actividades.

Desde un punto de vista de la administración, la gestión es la aplicación de un ciclo que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar el desenvolvimiento de una organización, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Chiavenato, 2004).

En una línea similar Lugones & Quintana Mora (2017) comentan que la dirección educacional, es la concreción de la política educativa en un determinado marco organizacional y en su sentido más estrecho es el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de la educación, considerando los recursos de que se disponen y los resultados del trabajo para lograr determinados objetivos. Se concreta explícitamente los componentes del

sistema directivo, es decir, las funciones de dirección como subprocesos que conforman a la dirección como proceso mayor.

También se puede agregar que el proceso de dirección de una entidad educativa se encuentra íntimamente relacionado con las competencias del director escolar; para Marconi (2015), es reconocida la necesidad de una dirección en los centros escolares, y cuya persona que toma la conducción sea el responsable del éxito o fracaso de la gestión de la organización. De ahí que es el director la primera autoridad del centro y el responsable inmediato de administrar la presentación del servicio educativo dentro de las normas concernientes al plano educativo.

Por otro lado, las competencias del director constituyen un conjunto de atribuciones, funciones y potestades que alguna ley otorga a una persona u órgano administrativo. No caben dudas que las tareas que son asignadas a la función del director de un establecimiento son variadas y complejas. En esta línea, Melero (2012) opina que las competencias de la dirección escolar se concretizan sobre las siguientes variables: a) gestión; b) liderazgo, c) mediación, d) formación, y e) calidad.

Por ello, el director debe ser competente en la gestión de personas, recursos, e información disponible. No obstante, sus atributos personales también deberán permitir liderar e implicarse en equipos de trabajos y proyectos.

Otros teóricos indican que las competencias que la sociedad actual demanda al perfil profesional de un director requiere contemplar la visión general en la evolución del rol directivo como respuesta a los cambios sociales, como los avances en el campo del conocimiento en materia de liderazgo y gestión de instituciones (Collado & Navarro, 2013).

Estos autores exponen las competencias básicas que debe poseer un director, y entre ellos se destacan:

1. Lectura de la realidad y perspectiva de futuro: es importante que sea capaz de analizar de forma real la situación social que rodea la institución así como aquellos factores a los cuales deberá hacer frente.

2. Capacidad para analizar los puntos fuertes y débiles: sobre esta dimensión, el director debe ser capaz de saber entender la realidad del centro y utilizar las herramientas que dispone en la mejora del centro.
3. Puente entre el establecimiento y la comunidad: con la finalidad de integrar ambos en el mismo objetivo educativo.
4. Fuerza de propósitos: representa la capacidad para asumir conductas firmes y rígidas, especialmente en la sustitución e incorporación de docentes.
5. Guía de educación: implica la capacidad de apoyar el esfuerzo de los docentes, ayudar a éstos a completar el procedimiento en el aula, y asumir la responsabilidad de la evaluación.
6. Compartir el liderazgo: el liderazgo debe dar la oportunidad a todos de influir en las señas de identidad, así como participar en todos los procesos escolares. Los autores no entienden el liderazgo como una cualidad exclusiva de una persona, ahora se debe convertir en una responsabilidad compartida en la entidad educativa.

3.3 Concepciones de Gestión Escolar:

La gestión es un requisito para la existencia, firmeza y desarrollo constante de una institución educativa en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mundo actual; las concepciones pueden entenderse desde diversos ángulos tales como:

- Gestionar es administrar: En la década de los 70 los sistemas educativos estaban muy centralizados, en los ministerios de educación que era el centro de la toma de decisiones se pensaba como era el proyecto para las escuelas, de este modo, las escuelas lo ponían en práctica administrándolo, entonces al administrar los directores los directores no piensan el proyecto, sino que lo ejecutan garantizando el ordenamiento de cada institución dentro de un sistema.
- Gestionar es Liderar: A partir de la década del 90 hay un cambio que se da con la ley federal de educación donde gestionar implica que cada escuela debe pensar el proyecto armarlo y ponerlo en funcionamiento, es decir, los

directivos por normativa deberán construir el proyecto institucional de forma colectiva liderar el proyecto para obtener resultados de esta forma a los directores se les pide gestionar el proyecto, más que administrar.

Gestionar es Gobernar: en este caso gestionar no solo se reduce sólo a operar, a disponer y a trabajar desde los recursos con los que se cuenta. Por lo tanto, la resolución a los diversos problemas que se planteen va a depender de, por un lado, esperar que un superior diga cómo se debe proceder o de encontrar en la normativa vigente una solución posible. La gestión dentro del ámbito escolar, difiere de manera importante de su concepto de gestión pensado para el ámbito privado empresarial. En su implementación, intervienen innumerables factores que hacen realmente complejo el accionar de la gestión educativa. Asimismo, no se puede pensar la gestión educativa de la escuela sin recuperar la dimensión política de la tarea del director. De ahí que, dirigir es recuperar la fuerza del acto creativo, responsable, implicado de quien tiene claro un proyecto destinado a su propia comunidad.

3.4 Gestión educativa institucional

A través del tiempo, el termino gestión ha sido asociado inicialmente al mundo de la empresa y con distintas acciones tales como, administrar recursos, manejar y hacer cumplir la normativa, dirigir, organizar y, últimamente, la gestión se relaciona estrechamente con el liderazgo, con las competencias necesarias para ejercer un verdadero liderazgo institucional.

Sin embargo, cobra vital importancia cuando se trata de gestión educativa institucional, siendo los centros educativos organizaciones únicas en su especificidad y, por ende, en el modo de gestionarlas.

Como se ha mencionado anteriormente, gestionar ha sido sinónimo de administrar, organizar, dirigir, mandar, entre otras acepciones asociadas a esta acción.

Claro está que, dichas concepciones no surgen por sí mismas, sino que forman parte de distintos paradigmas de gestión en el cual se puede decir que ninguno es erróneo, pero también diremos que, en palabras de Blejmar “Gestionar es hacer que la cosas sucedan” (Blejmar, 2005).

En ese mismo sentido, “hacer que las cosas sucedan” es fundamental preguntarnos ¿Qué cosas deben suceder?

En respuesta a esa reflexión, es importante conocer la visión y misión institucional como indicadores de norte de la escuela.

Al hablar de visión y misión, es necesario identificar la vinculación entre visión, misión y proyecto institucional.

Podemos decir en términos generales que el proyecto institucional es la articulación entre lo que la institución se propone, teniendo en cuenta su visión y misión, y las demandas del entorno, pero sin perder de vista la identidad institucional (Casassus & J, 2000).

Enfoques de la gestión

No resulta una novedad que el tema de la dirección en las entidades escolares ha sido extensamente tratado por diversos autores. No sólo se ha abordado desde distintas ópticas teóricas sino que en cada una de ellas se ha ido prestando atención y enfatizando aspectos muy diversos del mismo.

A fin de plantear algunos esquemas, es González (2003), quien diferencia tres grandes enfoques teóricos desde los cuales es posible comprender la dirección escolar: racional, cultural, y crítico.

Enfoque Racional

Este enfoque se orienta a logro de las metas formales de la organización, y se constituye paralelamente a la visión racional de la organización. En ésta categoría, pueden distinguirse dos perspectivas:

Perspectiva estructural

Esta perspectiva equipara la noción de líder y la de director, ya que se entiende que el líder de la organización es aquel que ocupa una posición formal dentro de la estructura organizativa. Aquí, la función básica del director es la de gestionar la organización en virtud de que funcione dentro de una dinámica “organizada”. La imagen prevaleciente es la del director como gestor y las funciones que éste

realizaría serían aquellas propias del proceso de gestión: planificar, organizar y controlar.

Perspectiva de Recursos Humanos sobre la dirección

Aquí se enfatiza el lado “humano” de la dirección. Partiendo de la consideración de que la escuela es una organización en la que no sólo existe una estructura formal, sino además una informal, y dentro de la cual los miembros tienen necesidades particulares, se prestará atención al papel del director en el desarrollo de la organización humana de la escuela.

El director se considera como una persona preocupada por los aspectos humanos de la organización institucional: satisfacer las necesidades individuales, procurando buscar un equilibrio entre éstas y las necesidades de la organización; promover la satisfacción y el desarrollo de las personas a través del feed-back constructivo y la alabanza; ayudar al profesorado a hacer frente a sus puntos débiles y fuertes; dar consejo y afecto; reconocer que cada persona tiene necesidades diferentes a las que hay que dar respuesta desde la dirección con vistas a que el rendimiento profesional de cada uno sea satisfactorio y, en fomentar y mantener la moral de los miembros de la organización.

Enfoque cultural

La noción de liderazgo cultural se desarrolla en el contexto de una visión de la escuela como una organización que no funciona siempre de modo racional, que está débilmente articulada y en la que no sólo es importante la estructura y lo explícito, sino también los significados, interpretaciones, creencias, etc. que se desarrollan en ella.

Todos los rasgos de una entidad educativa hacen que el mejor o peor funcionamiento de la escuela no dependa tanto de que la organización esté muy bien regulada y planificada estructuralmente o muy bien gestionada técnicamente, sino de que las personas que forman parte de ella estén comprometidas con una idea de escuela y de los procesos escolares y traten de llevarla a cabo conjuntamente. Y eso no es una cuestión meramente técnica; es, sobre todo, una cuestión cultural, de cultura escolar. En el enfoque Cultural se

mantiene que el director habría de contribuir al desarrollo de una cultura escolar cohesiva y compartida por todos los miembros. Ya que lo más habitual es que en cualquier escuela existan subculturas u orientaciones culturales diferentes.

Enfoque crítico

Para González (2003), la perspectiva Crítica sobre la dirección escolar se sitúa en el marco de la teoría crítica del liderazgo. Las reflexiones acerca de la naturaleza del liderazgo realizadas por los teóricos críticos son diversas y hacen referencia, fundamentalmente, al carácter crítico, reflexivo, transformador y educador del mismo.

El liderazgo ha de ser, también, educador, en el sentido de posibilitar la autoreflexión en la organización para desvelar lo dado-por-sentado, las estructuras recibidas que orientan la vida en el trabajo y, a partir de ahí, explorar modelos y posibilidades organizativas alternativas. González (2003) expresa claramente que cuando además de ser políticamente crítico también es necesario ser críticamente educativo. Educar críticamente implica, por parte del líder, no un poder "sobre" sino un poder "para" analizar, cuestionar, dialogar; es decir, implica ayudar a las personas a analizar y comprender su situación de modo que ellos mismos puedan decidir alterar las condiciones que encuentren represivas.

El liderazgo críticamente educador hace un uso educativo del poder, y lo hace a través de "dar poder a otros"; este poder no tiene otra finalidad más que para reflexionar sobre las condiciones de su existencia y para tener posibilidad de cambiarlas. Ese dar poder a los seguidores a través de un proceso educativo se logra a través de la "exploración de ideas alternativas" (González, 2003).

4. El proyecto educativo institucional

El Proyecto Educativo Institucional es una herramienta y práctica institucional que le permite a cada institución o escuela resignificar los fines educativos

circunscriptos dentro de un ámbito geográfico y jurisdiccional para realizarlos conforme a sus características. Además, debe encontrarse sujeto a cambios y discusiones que aseguren la intervención democrática en la elaboración de los contenidos a ser enseñados y el camino a seguir conforme a la misión de la institución escolar (Dirección General de Cultura y Educación, 2019).

En este orde de ideas, se encuentra el Proyecto Institucional Digital se concibe como instrumento que busca facilitar el diseño del Proyecto Institucional a partir de los datos cuantitativos y cualitativos que genera la propia institución, centrado en los objetivos prioritarios mencionados. Para ello las planillas propuestas, de ser utilizadas, quedarán solo como información propia de cada escuela y su comunidad (Dirección General de Cultura y Educación, 2019) .

En opinión de Molero (2017), considera al Proyecto Educativo Institucional como aquella propuesta fundamental en la labor educativa y de gestión con miras a coordinar las intervenciones educativas de cada establecimiento escolar y abarca todos los ámbitos y prácticas institucionales. Dicho documento, debe explicar y describir con precisión los objetivos del establecimiento, el enfoque educativo que se adoptará y el tipo de ser humano que se desea formar. En esta línea, Santamaría & Navarro (2012) añaden que es un instrumento fundamental para la toma de decisiones, para la mejora de la calidad educativa y permite registrar las disposiciones y accionar pedagógico de la escuela.

Para que el proyecto institucional se lleve adelante con éxito se requiere de una acción de sinergia en la gestión administrativa, donde se trabaje en función de un plan de ejecución administrativo basado en el fortalecimiento de los objetivos, definiciones de las intervenciones de un líder en gestión, consideraciones sobre los efectos negativos y positivos de trabajar en equipo, y el beneficio de la sinergia, el cual mejorarán la calidad educativa impartida en la escuela (González, 2012).

4.1 Características

El proyecto es una previsión a corto plazo y supone la resolución de problemas concretos y específicos que corresponden a cualquiera de las dimensiones de la

escuela en términos pedagógico-curricular, gestión administrativo-organizacional y apertura a la comunidad (Cuaderno 3, 2011). Además, incluye una serie de características que resultan relevantes ser destacadas, tales como:

- a) Es un instrumento político: debido a que permite diseñar y conducir la vida institucional, delinear la política interna de cada escuela y a la vez posibilita la referencia entre dos ámbitos distintos: la interacción entre responsables a nivel gubernamental que diseñan las políticas educativas y, por otro lado, los actores institucionales responsables de la gestión de las mismas.
- b) Es un instrumento estratégico: se requiere de planteos estratégicos y de evaluación de la realidad, ya que se reconoce que no existe una única manera de interpretar la realidad, ni tampoco una sola intencionalidad de cambio.
- c) Es un instrumento holístico: debido a que abarca a toda la institución. No obstante, aunque el aspecto prioritario sea el curricular, no deja de lado todas las otras dimensiones que le permiten lograr con calidad el proceso educativo.
- d) Es un instrumento de participación: permite la gobernabilidad de la escuela y toma de decisiones en conjunto de manera compartida entre todos los actores.
- e) Es un instrumento que integra: articula las ideas, iniciativas e inquietudes de todos los actores sobre todo en el ámbito curricular, fortalece y cohesiona.

4.2 Partes del proyecto institucional

Asimismo, el proyecto institucional comprende una serie de etapas o partes tales como: a) Diagnóstico de la situación en la institución; b) Visión y Misión; c) Plan de acción; y d) Monitoreo, seguimiento y autoevaluación. Seguidamente se detallan cada una de estas partes.

A) DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es el punto de partida desde donde comienza el proceso de mejora. En esta etapa, es posible identificar cuál es el punto de partida del nuevo año en la escuela, la realidad y los desafíos que enfrenta.

Para realizar el diagnóstico se debe tomar evidencias del campo empírico específico de cada escuela con un enfoque cualitativo y cuantitativo. Ello requiere conocer los distintos indicadores, la diferencia entre la matrícula inicial y final, los alumnos que abandonaron sin pase, el nivel de repitencia, los niños que tienen dificultades para alcanzar los niveles de aprendizajes esperados, los resultados de las evaluaciones, entre otros aspectos de relevancia.

El proceso de diagnóstico se puede iniciar desde los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las causas que llevaron a los niños a repetir?

¿Cuáles las causas que llevaron a los jóvenes a abandonar la escuela?

¿En qué aspectos tiene la escuela mayor posibilidad de incidir en revertir esas tendencias?

¿Qué tipo de aprendizaje se desea que logren los alumnos?

¿Qué tipo de enseñanza se considera que promueve este aprendizaje?

¿Qué tenemos que modificar para lograrlo?

¿Con qué instrumentos vamos a evaluar si se ha alcanzado el logro?

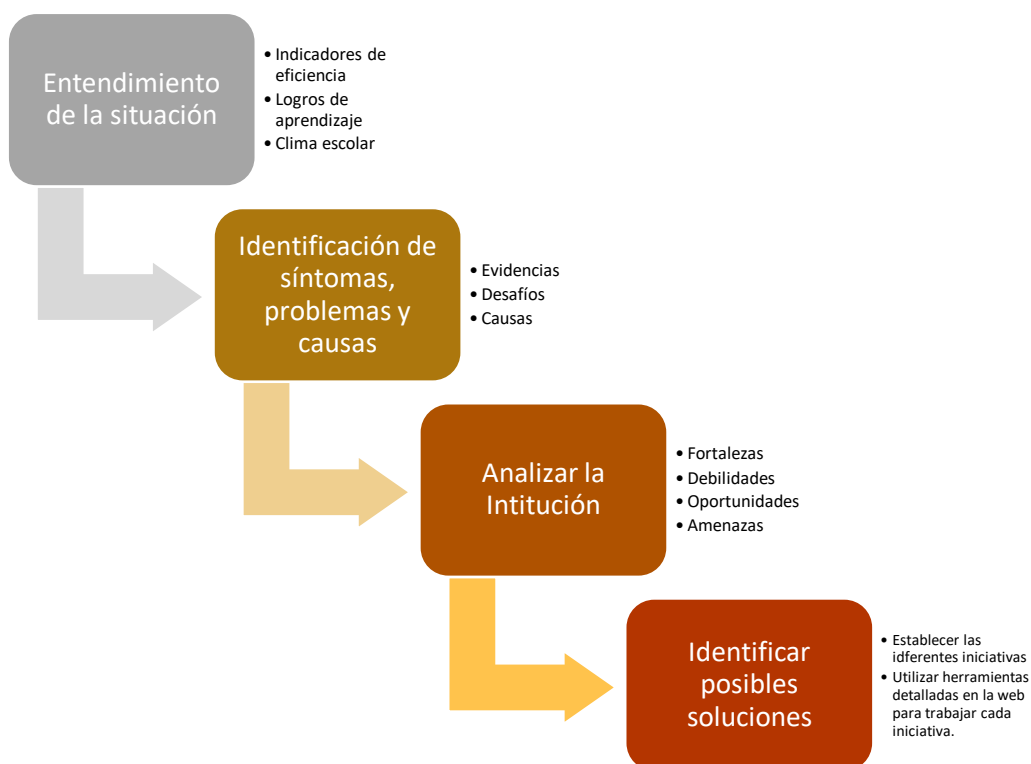
Es necesario definir la naturaleza de la información disponible en tanto datos estadísticos que versen sobre: Tasa de alumnos no promovidos; tasa de salidos sin pase; tasa de retención anual; tasa de egreso por finalización de nivel; y tasa de sobreedad avanzada.

En cuanto a los indicadores de aprendizaje se deben evaluar los siguientes: resultados de las pruebas APRENDER; objetivos de logro de aprendizajes; alfabetización.

Sobre los indicadores de Clima: encuesta interna de clima; resultados de clima.

Pasos para la realización del diagnóstico

Ilustración 1. Pasos para el diagnóstico



Fuente: elaboración propia a partir de (Dirección General de Cultura y Educación, 2019).

B) MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Estos conceptos dotan de sentido y motivación a la participación activa y consciente de las personas en cada institución. La identidad institucional es lo que diferencia y posiciona a la institución ante la comunidad, y se construye teniendo en cuenta la historia, el contexto, la cultura, la población, las políticas educativas, los alumnos y el perfil de egresado.

La misión

La misión describe el motivo o la razón de ser de la institución. Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo en el día a día. El proceso de escribir un enunciado de Misión permite reevaluar los antiguos libretos y crear nuevas basado en valores.

La visión

La visión describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la institución sea o alcance en un futuro. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Tabla 1. Diferencia entre visión y misión

DIFERENCIA ENTRE VISIÓN Y MISIÓN	
VISIÓN	MISIÓN
Es el norte de la institución.	Es el DNI de la institución.
Descubre la imagen que la organización quiere tener en el futuro, es la declaración del tipo de organización en la que deseamos convertirnos.	Es la razón de existir de toda organización.
Son las aspiraciones o sueños posibles que pretende la institución en el largo plazo.	Da a conocer a primera vista su objetivo fundamental, dejando claro la razón de su existencia.
Debe ser realista, conjugar los valores y la cultura organizacional.	Define quienes son y para qué existen (define claramente el propósito).
Debe ser comprendida y compartida por todos.	Debe ser comprendida y compartida por todos.

Los valores

Son los estándares de comportamiento y convivencia social. Marcan las actitudes y conductas esperadas, es decir, influyen sobre el comportamiento de las personas.

C) PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es un elemento clave de la planificación que debe responder a las siguientes preguntas: qué, cómo, cuándo, para cuándo y con quién se realizarán las acciones para llegar al objetivo:

1. Determinar y asignar las tareas a los responsables.
2. Definir los plazos de tiempo y el uso de los recursos.
3. Definir cuál será la evidencia de la ejecución.
4. Armar cronograma con fecha de inicio y fecha de finalización, incluyendo monitoreo intermedio que permita corregir o modificar el curso de acción.

Respecto al punto de Evidencia de la ejecución, debemos plantear indicadores que sean fácilmente mensurables. Esto significa que la escuela cuente con los datos que se desea medir y que esta medición se pueda realizar. Deben ser claros y específicos y se deben definir con precisión a qué niveles nos referimos y qué datos darán cuenta de cada nivel. Habrá casos donde es necesario precisar si se está hablando de cantidad, porcentajes, niveles, grados u otro tipo de datos.

Finalmente, es necesario ser específico respecto del universo al que se refiere; es decir, especificar qué niveles, ciclos, años, secciones, materias o grupos de personas se están contemplando al momento de medir el avance.

D) MONITOREO, SEGUIMIENTO Y AUTOEVALUACIÓN

El proceso de formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto institucional requiere de un equipo que lo conduzca. Sin embargo, un principio que debe garantizar la conformación de ese equipo es la generación de instancias que habiliten la participación democrática de todos, de modo que todos puedan expresarse y se retraigan las diferencias de poder (Cuaderno 3, 2011).

El Proyecto Institucional es un proceso en constante construcción, por lo tanto, monitorear y evaluar tanto los objetivos de mejora como las acciones y los indicadores es indispensable para dicha construcción (Dirección General de Cultura y Educación, 2019).

Monitoreo Permanente liderado por el equipo de conducción, donde se identifican los desvíos respecto al cronograma. Este nos permite recabar evidencia para conocer los logros. En este monitoreo es esencial contar con datos concretos, con evidencia de la realidad que señale de qué manera se está trabajando.

Seguimiento acorde a Calendario en las Jornadas Institucionales como un espacio colegiado de reflexión y análisis de los avances en el Plan de Acción definido y su correspondiente cronograma.

Evaluación: Jornada de Autoevaluación Institucional acorde a Calendario, donde se revisará la concreción de los objetivos específicos fijados para cada iniciativa.

Nota: Todas las instancias de seguimiento y evaluación están previstas en Calendario Escolar.

Debemos utilizar los indicadores de eficiencia, resultados Pruebas Aprender, resultados de diversas encuestas y para el caso de los logros de aprendizaje podemos utilizar las rúbricas.

La rúbrica es un instrumento de evaluación con base en una serie de indicadores que permiten ubicar el grado de desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes en una escala determinada. La escala puede ser descriptiva, numérica o alfabética relacionada con el nivel de logro alcanzado.

Procedimiento

De acuerdo con el tamaño de la institución educativa, se puede conformar un equipo responsable de la coordinación para el seguimiento y/o la evaluación.

Las principales responsabilidades del equipo serán las siguientes:

- Identificar el avance del proyecto educativo institucional en su conjunto, por ejemplo: si la visión, la misión y el ideario continúan apoyando las acciones acordadas.
- Elaborar fichas de seguimientos bimestrales o trimestrales, según sea necesario.

- Apoyar la realización de actividades.
- Proponer cambios y recomendaciones para aquellas actividades que no hubieren realizado o estén atrasadas en su ejecución.
- Elaborar un informe final de resultados obtenidos en el año y socializarlo a toda la comunidad educativa.

El monitoreo constituye una actividad permanente, por tanto, no deberá estar restringido simplemente a reuniones formales. Serán necesarios intercambios y encuentros continuos, de acuerdo con la necesidad y los compromisos de cada institución (Mazo Figueroa, 2016).

5. Nivel Inicial

Historia del nivel inicial

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. (El nivel inicial, 2011)

La Ley 1420, de 1884 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 para maestras especializadas en kindergarten. La diferenciación en la formación de los/as docentes que trabajan en el jardín de infantes es constitutiva del Nivel y su sustento convertido en bastión de lucha en los distintos períodos históricos.

En 1897, comienza a funcionar en la Capital Federal la "Escuela Especial de Profesorado en Kindergarten" con la dirección de Sara Eccleston; pero, en 1905 es clausurada y convertido en escuela normal para maestros.

En la segunda década del siglo XX, con el advenimiento del gobierno de Yrigoyen 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.

La Ley Simini, de 1946 plantea la obligatoriedad del jardín de infantes desde los tres hasta los cinco y organiza la Rama Inicial de la Provincia de Buenos Aires. Si bien esta Ley es derogada y reemplazada por la Ley 5650, en 1951, pasando el preescolar a ser voluntario; se crea la Inspección General de los jardines de infantes, siendo su primer Inspector el Profesor Jaime Glattstein. De esta manera el Nivel es jerarquizado y comienza a conformar su identidad en suelo bonaerense. Se crea a su vez la Ciudad Infantil, la que de alguna manera materializa las distintas acciones que con pretensiones de igualdad lleva adelante la Fundación Eva Perón. El discurso oficial pasa a ser "los únicos privilegiados son los niños", enunciado que aún hoy no encuentra oposición, más allá de las banderas políticas. (El nivel inicial, 2011)

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 que consideramos fundante en los intentos por teorizar acerca de las prácticas en el Nivel, "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.

La sanción en 1973 de la Ley Nacional que crea un Instituto de Jardines Maternales Zonales, un primer intento en el paso, de la "guardería" al Jardín Maternal. Hasta el presente esta Ley no ha sido reglamentada. La misma reconoce al jardín maternal como espacio de cuidado y enseñanza a los niños/as

de sectores más desfavorecidos, que tendría peculiaridades como la participación de las familias y la comunidad en el directorio y la responsabilidad de su coordinación entre los Ministerios de Cultura y Educación y Bienestar Social.

El golpe militar del '76 supuso un punto de profundización de la "crisis de la educación pública"; produciendo un desmantelamiento del proyecto hegemónico "civilizatorio-estatal" vigente desde el siglo XIX". El nivel inicial logró sostener su crecimiento hasta mediados de la década del '70 cuando sufre el embate de una política de ajuste y de reestructuración en el marco de prácticas autoritarias y represivas.

Llega a las escuelas en 1977, el documento "Subversión en el ámbito educativo. Conozcamos a nuestro enemigo", en el cual se detalla el modo en el que la subversión actúa en el espacio educativo. Advierte a las direcciones y docentes del Nivel Inicial sobre los peligros de la literatura que favorezca el exceso de imaginación.

En 1977 la publicación de Hacia el jardín Maternal pone sobre el tapete de modo contundente otra concepción de infancia, tensionando nuevamente acerca de la pertinencia del Estado o de la familia como su educador. El texto da cuenta de la necesidad de formalizar en el espacio educativo las prácticas de crianza y enseñanza con los niños y niñas desde los cuarenta y cinco días (momento en el que las madres trabajadoras por Ley deben reincorporarse a su trabajo) a los dos años inclusive.

Con el regreso a la democracia el Nivel cobra nuevo impulso. Es a partir de la Ley de Transferencias de escuelas de la Nación a las jurisdicciones, en 1978 que se crea la Secretaría de Educación de la Ciudad de Buenos Aires iniciando así un proceso similar al que se dio en la provincia de Buenos Aires con la sanción de la Ley Simini, de expansión y jerarquización al nombrar equipos directivos para los jardines. Se firman acuerdos entre los Ministerios de Educación y Salud Pública que dan vida a los Jardines Maternales, los que se constituyen en punta de lanza de un proyecto renovador a Nivel Nacional.

En la Provincia a partir de la implementación de la Experiencia Escuela Infantil, se inicia este recorrido que implica, hasta el presente, la creación de salas de dos años.

En la provincia de Buenos Aires, durante la gestión de María Inés Cordeviola de Ortega en la Dirección de Preescolar, se implementa la reforma didáctica del juego-trabajo habilitando una discusión que llega hasta el presente.

Cabe señalar que ley de educación de carácter nacional de 1993, razón por la cual más allá de sus propuestas controvertidas tienen el mérito de ser la primera que organiza la educación argentina.

La Ley Federal plantea la obligatoriedad de la Sala de cinco años lo que promueve la inversión de recursos. Sin embargo, aún no se define la responsabilidad político económico de las salas de cuatro y tres años y mucho menos del jardín maternal, quedando delegada la responsabilidad de las creaciones a las posibilidades de cada jurisdicción.

En el año 2006, se sanciona la Ley de Educación 26206 que reconsidera la organización del sistema educativo argentino, reconociendo que el Nivel Inicial comprende desde los cuarenta y cinco días hasta los cinco años de edad. Queda, ahora sí, el Nivel jurídicamente organizado. De esta manera, se habilita otra página de la historia que debemos escribir en primera persona en nombre de nuestros/as alumnos/as. (El nivel inicial, 2011).

Aportes teóricos al nivel inicial

Steinberg & Cardini (2019), sostienen que el nivel inicial se ha consolidado y expandido muy recientemente. Este desarrollo, y a su vez, el carácter federal del sistema educativo argentino, ha dado como resultado a una oferta educativa heterogénea. En la actualidad, 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.

Asimismo, incorporar a los niños a una institución escolar implica para ellos y sus familias el inicio de una serie de experiencias que ampliarán sus marcos de referencia y le posibilitarán entablar nuevas relaciones (Ministerio de Educación, 2014).

Según lo comentado por Arredondo (2015), desde el año 2007 se sanciona la Ley de Educación Nacional 26.206, y en ella se contempla un capítulo destinado especialmente a la Educación Inicial en la cual se explicita que la misma “constituye una unidad pedagógica...” se habilita la posibilidad de pensar y gestionar modelos organizacionales que trasciendan las condiciones del dispositivo escolar modernos, ofreciendo diversidad de criterios.

En tal sentido, los objetivos del Nivel Inicial requiere la generación de modos de intervención que posibiliten la resolución de problemas de distintas miradas y la utilización de novedosas herramientas que permitan afrontar nuevos desafíos actuales.

Los propósitos y objetivos señalan procesos y logros a largo plazo que serán puestos en acción a partir de la enseñanza de los contenidos expresados en el Diseño Curricular para la Educación Inicial vigente, y responden a los interrogantes respecto de los conocimientos y saberes, habilidades y destrezas, actitudes y valores que nuestros alumnos deben incorporar.

4. ENCUADRE METODOLÓGICO

4.1 Enfoque de investigación

El enfoque de estudio fue de carácter cualitativo, ya que se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández Sampieri & Otros 2014).

El nivel de la investigación se caracterizó por ser carácter descriptivo, que, según Fidias (2006), consiste en la “caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento u otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 30), es decir, se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, describiendo lo que se investiga (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

4.2 Tipo de investigación

Siguiendo a Hernández Sampieri (2006), respecto al nivel de conocimiento, el estudio será de carácter descriptivo, ya que buscará especificar las características del proyecto educativo institucional, objetivos y programación curricular, reglamento institucional; también se caracterizará los conocimientos teóricos empíricos que tienen los directores de la escuela, capacidad de planificación, organización y evaluación del trabajo general de la escuela, entre otros aspectos de relevancia.

4.3 OBJETO DE ESTUDIO

De acuerdo a Barriga & Henríquez, (2011), las unidades de análisis opera sobre casos que pueden aportar información sobre el objeto de estudio. En este caso se unidad se constituye de:

La gestión del Proyecto Institucional por parte de los directores en una escuela inicial de la provincia de Buenos Aires durante 2021.

4.4 UNIDADES DE INFORMACIÓN

Este representa el caso directamente interpelado por el procedimiento Barriga & Henríquez (2011).

Unidad de información Nro. 01: 1 Directivo del establecimiento.

Unidad de información Nro. 02: 2 Maestras del establecimiento.

4.5 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La fuente de información primaria se desarrolló a través de entrevistas en profundidad a un directivo y dos maestras docentes del Jardín de Infantes “Creciendo Con Amor”.

4.6 TÉCNICA DE ANÁLISIS

Para organizar y recuperar los fragmentos más significativos de las entrevistas (fuente primaria) se realizó una segmentación y posterior codificación. Siguiendo a Coffey & Atkinson (2013), se entiende que adjudicar códigos a los datos y generar conceptos es importante, como parte del proceso analítico, para revisar rigurosamente lo indicado por los datos.

Conforme a estos enunciados, se pudo acceder a la información por medio de la entrevista individual, y luego de ello se realizó la transcripción de estas, con el fin de elaborar un análisis y ubicándolo por categorías. No obstante, esta es tan solo una estrategia de información que permite analizar y comprender una realidad social determinada, pero más importante que eso es la reflexión que requiere la cual parte de la interpretación. En tal sentido, los textos que se fueron construyendo estuvieron acompañado de su verdadero sentido en la medida que fueron organizados y clasificados.

5. RESULTADOS

Presentación de la Institución

El jardín de infantes “Creciendo” es una entidad de gestión Estatal. Se encuentra ubicado en la localidad de Rafael Castillo, Barrio San Cayetano perteneciente al Municipio de la Matanza, provincia de Buenos Aires. En dicha institución funcionan 6 salas de entre 3 a 5 años, 3 en turno mañana y 3 turno tarde con una matrícula actual de 181 niños/as y el nivel socioeconómico del alumnado es de clase media y baja en su mayoría.

Cuenta con una planta orgánica funcional de: 1-jefa de departamento(directora), 1 preceptoras, 6- docentes a cargo de sección 1- portera, 1-cocinera, 1- profesor de ed. física y 1- psicóloga social.

Históricamente, el jardín nace en el año 1992 como una Guardería Infantil del Barrio San Cayetano de la localidad de Rafael Castillo Partido de La Matanza, en ese momento la necesidad muy sentida de los pobladores algunos recién mudados que no tenían con quien dejar a sus niños al cuidado mientras salían a trabajar o mientras autoconstruían sus viviendas, entonces los mismos vecinos se organizaron para cuidar a los niños algunas mamás mientras otras trabajaban, con ayuda de la institución promotora del Barrio la Comunidad de Apoyo Madre del Pueblo que fuera fundada por los Padres Jorge Vernazza y Rodolfo Ricciardelli de la Villa del Bajo Flores los vecinos utilizaron parte del Galpón Comunitario para la tarea, luego la misma Asociación consiguió un subsidio del Movimiento Sviluppo e Pace de Italia para construir las aulas salones y se realizaron con la ayuda de los vecinos, también parte de los baños del Centro Comunitario.

Con el tiempo y en medio de las grandes Crisis que vivió la Argentina, la gente y El lugar se fueron redefiniendo en sus Funciones, en la etapa crítica de la Desocupación 2000-2002 fue también una de las instituciones del Barrio que prestaba servicio alimentario, aunque ya en ese momento quería ser Jardín de Infantes y así dispuso sus salas aunque teniendo siempre en cuenta la necesidad de la comunidad que atravesaba como la gran mayoría de la población dificultades para la subsistencia. Asimismo, el grupo se fue consolidando y

logrando autonomía de la Asociación del Barrio a la vez que crecía en capacitación y organización en la temática con el apoyo y el apuntalamiento de la Coordinadora de Jardines Maternales Comunitarios de La Matanza. Hace 13 años que funciona como Jardín Maternal.

Producto de la Regularización Dominial que se lleva a cabo en el Barrio a través de la Subsecretaría Social de Tierras de la Provincia de Buenos Aires y a fin de terminar la subdivisión de todo el Barrio, se dividió de común acuerdo el terreno y la construcción que compartían la Asociación Civil Barrio San Cayetano y la Asociación Civil del Jardín Comunitario “Creciendo”, en el cual las aulas y buena parte de patio que da sobre la Avenida principal Bernárdez Polledo, quedaron para el Jardín y el SUM, quedó para la Institución Barrial, luego de un periodo se pudo terminar la obra quedando dividida el jardín del centro comunitario barrio san Cayetano quedando conformado de la siguiente manera ingreso al jardín por sum cubierto planta baja sala maternal y multi edad sala de 3 años patio de juegos descubiertos baños 2 niños-niñas baño adultos 2 depósitos de alimentos cocina y dirección 1º piso sala de 5 años sala de 4 años 3 baños niños -niñas preceptora baños adultos. Un patio en la planta alta descubierta para poder utilizarlo en diferentes actividades.

La Institución se encuentra en calle Polledo y Finlay, siendo casi el ingreso principal del barrio ya que es el único asfalto que existe y el que permite llegar a la Unidad Sanitaria, al barrio ingresan diferentes líneas de colectivos (378, 242, 284). Durante este último tiempo se incrementó más la matrícula ya que las familias solicitan más vacantes quedando muchos niños en lista de espera hoy nuestra institución asiste a 201 niños-niñas.

En el marco de la ley de Protección integral

de los derechos del niño, niña y adolescente, el Jardín busca garantizar los derechos de los niños y sus familias, debiendo así, tener presente el fortalecimiento del rol de la familia, las condiciones óptimas del medio donde viven, las posibilidades de esparcimiento, garantizar una educación colectiva que les sirva para el presente y el futuro del medio que los rodea.

Resultados de entrevistas

En esta etapa del trabajo, mediante la aplicación de las entrevistas dirigidas al personal Directivo y Maestras del establecimiento, se pretende exponer los principales hallazgos a la luz de los elementos conceptuales definidos en el apartado del marco teórico.

En una primera aproximación, se debe retomar las definiciones formuladas en torno al proyecto educativo institucional. En este sentido, de acuerdo a la Dirección General de Cultura y Educación (2019), se puede decir que el PEI es una herramienta y práctica institucional que le permite a cada institución o escuela resignificar los fines educativos circunscriptos dentro de un ámbito geográfico y jurisdiccional para realizarlos conforme a sus características. Además, debe encontrarse sujeto a cambios y discusiones que aseguren la intervención democrática en la elaboración de los contenidos a ser enseñados y el camino a seguir conforme a la misión de la institución escolar.

En este orden, las personas entrevistadas de la institución comentaban que:

“Las estrategias que se emplean para que los docentes contribuyan la gestión educativa giran en torno a ofrecer propuestas a través de la incorporación de lecturas de diferentes autores...mejorar los recursos didácticos y el equipamiento, propiciar la articulación de la sala de preescolar con escuelas del nivel primario (...)” (Directora).

En tanto que una Maestra comentaba sobre si el aporte de sus ideas favorece la gestión institucional dentro del establecimiento, remarcando que:

“En ciertas circunstancias, problemáticas, proyectos y las necesidades de la institución, sí. Por eso es necesario que se brinde capacitación constante, para que todos los aportes sean enriquecedores, no únicamente el del directivo” (Maestra 1)

Aunque también señalaba que no siempre todas las actividades se desarrollan dentro de la visión institucional. Por otro lado, también se añadía que:

“Las propuestas institucionales con la visión orientada al desarrollo de la calidad educativa, en lo pedagógico trabajamos con diferentes áreas las cuales tienen como finalidad abordar los contenidos necesarios para garantizar el aprendizaje de los niños/as del jardín. La directora en ocasiones observa las clases y asesora (...)”
(Maestra 2).

[en relación a la coordinación de actividades] *“(...) las reuniones las organiza la directora antes del inicio del ciclo lectivo donde comunica el proyecto y como se va a trabajar y luego durante el año se llevan a cabo reuniones durante el descanso de los alumnos/as donde se exponen los problemas que surgen y las posibles soluciones. Si somos escuchadas, pero ella es la que determinan las decisiones”*
(Maestra 2).

Sobre estos datos, González (2012) proporcionaba una serie de consideraciones en virtud del éxito que requiere el proyecto institucional, afirmando que se requiere de una acción de sinergia en la gestión administrativa, donde se trabaje en función de un plan de ejecución administrativo basado en el esclarecimiento de los objetivos, definiciones de las intervenciones de un líder en gestión, consideraciones sobre los efectos negativos y positivos de trabajar en equipo, y el beneficio de la sinergia, el cual mejorarán la calidad educativa impartida en la escuela (González, 2012).

Cabe remarcar que, el trabajo en equipo muestra una oportunidad de intercambio de opiniones, revisión y puesta en común de las diversas ideas fuerza, la construcción de acuerdos y la toma de decisiones en beneficio de la gestión institucional. De ahí la relevancia de gestionar el proyecto institucional buscando la participación activa de todos sus actores.

Por otro lado, ante la indagación sobre estilos de liderazgo ejercidos dentro del establecimiento se comentaba:

“El tipo de liderazgo es el estilo democrático, desde lo pedagógico se acompaña a las docentes en sus roles así, como también, a las familias. Se evalúa a través de los resultados cotidianos. A las

docentes mediante el cuaderno de actuaciones a fin de año se les hace una devolución a cada una sobre su desempeño en el cargo que tengan". (Directora)

En esta línea, las respuestas ofrecidas por las maestras señalaban las fortalezas y debilidades sobre el modelo de liderazgo, enfatizando los siguientes puntos:

"Sobre las fortalezas del directivo: Acompañamiento al personal, búsqueda de consenso entre pares. Comunicación fluida con las familias. Sobre las debilidades: Diferencia que establece con las docentes. En ocasiones el empleo en las formas de sugerencias y pautas de trabajo. La escasa participación y resolución de las demandas y necesidades dentro de las salas y durante las actividades. Poca participación de los docentes en relación al PEI" (Maestra 1).

Estos resultados son coincidentes a lo enunciado por Vázquez (2015), debido a que las habilidades que determinan un buen liderazgo están asociadas al reconocimiento de las necesidades de los demás, orientado al cambio y mejora, capacidad para delegar, y promover la participación, así como la capacidad para escuchar y promover las relaciones interpersonales.

Una opinión que resulta contraria a la mencionada anteriormente afirmaba que:

"El tipo de liderazgo que encuentro en el directivo es autoritario. Como fortaleza encuentro buena comunicación con las familias y busca consenso entre docentes. Y, como debilidades encuentro que en ocasiones hace diferencias con docentes que considera más como un vínculo de amistad que con la que no lo somos. No da participación a las docentes a la hora de elaborar el proyecto del jardín". (Maestra 2).

Teniendo en cuenta lo mencionado, se debe traer a colación lo enunciado por Muñoz Aliaga (2013), quien expresa que el liderazgo directivo es ejercido por el director de escuela, y requiere tener como objetivo una organización con una

dirección clara, viable y asertiva, creando una visión, a través de estrategias para concretar dicha visión. Además, Saullo (2018), agregando al comentario anterior que, la repetición de prácticas directivas demanda el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, y toma de decisiones. Así, señala que la competencia de un buen líder requiere dar direccionalidad y coherencia a la acción directiva, siendo éste un punto clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y capacidad de los maestros dentro de un entorno en el cual trabajan y aprenden.

Por otro lado, se debe remarcar que un componente relevante vinculado a la dimensión organizacional tiene que ver con la claridad de las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que orienta a la institución y organiza la gestión (Asto, 2018). Teniendo en cuenta esto, desde un punto de vista de la planificación, organización y evaluación los resultados de las entrevistas decían lo siguiente:

“Las reuniones se llevan a cabo, durante el descanso de las y los alumnos/as, se busca el consenso entre los actores de la institución, se exponen las problemáticas que surgen, las posibles soluciones, también se plantean propuestas para las fechas patrias, etc”,
(Maestra 1)

Otra de las opiniones agregaba que:

“En mi caso planifico los contenidos del diseño curricular que sean apropiados para su edad, como también tengo en cuenta la entrevista inicial de principio de año para ver que les ofrecen en la casa por ejemplo cuentos entre otras áreas de aprendizaje”.
(Maestra 2)

Estos datos se encuentran en consonancia por lo expresado en los textos de Cuaderno 3 (2011), ya que el seguimiento permanente liderado por el equipo de conducción, requiere la identificación de los desvíos respecto al cronograma. Este permite recabar evidencia para conocer los logros. En este monitoreo es esencial contar con datos concretos, con evidencia de la realidad que señale de qué manera se está trabajando.

“(…) El PEI siempre requiere de ajustes para lograr objetivos, metas y llevar adelante los proyectos (…) Se toman diferentes decisiones para no perder el rumbo de lo que queremos hacer y a donde queremos llegar como institución (…) Los docentes elaboran las planificaciones teniendo en cuenta el PEI. (Directora)

En torno a las necesidades de formación, Melero (2012) opina que las competencias de la dirección escolar se concretizan sobre las siguientes variables: a) gestión; b) liderazgo, c) mediación, d) formación, y e) calidad. Por ello, el director debe ser competente en la gestión de personas, recursos, e información disponible.

En relación a estos puntos, los entrevistados manifestaban lo siguiente:

“Capacitación docente continua (…) Hay 2 docentes que todavía no están recibidas y se las asesora desde lo pedagógico. El trabajo del docente es estresante se necesitaría un espacio para la reflexión y acompañamiento por profesionales” (Directora).

“Es necesario el acompañamiento de profesionales y cambiar el método de trabajo, como también, se brinden las herramientas y recursos necesarios, para poder trabajar más acorde con el grupo y con el niño en cuestión” (Maestra 1)

“Desde lo pedagógico he visto que este año mi desafío en mi rol es la conducta de ciertos niños, ya que están en constantes golpes, empujones. lo sigo resolviendo hablando con las familias trabajando en conjunto. y en la sala sigo marcando las pautas de convivencia” (Maestra 2).

En relación a las opiniones expresadas por las maestras, el autor González González (2003) decía que el enfoque del directivo debe abordar la gestión de los docentes. Ello implica la capacidad de apoyar el esfuerzo de los docentes,

ayudar a éstos a completar el procedimiento en el aula, y asumir la responsabilidad de la evaluación.

Si bien las maestras ofrecen interpretaciones particulares desde una visión personal de la problemática abordada, y retomando opiniones manifestadas más arriba, se puede decir que uno de los puntos débiles que merece atención en términos de necesidades de formación del directivo está vinculado con el liderazgo efectivo sobre el personal docente. Ello es producto de un modelo de liderazgo autocrático y centralizado en la figura del directivo, el cual trae diversas consecuencias poco favorables en el desempeño de las maestras dentro del establecimiento.

También se puede añadir la necesidad gestionar y reforzar el acompañamiento eficientemente a los docentes a fin de que logren consolidar las habilidades y capacidades pedagógicas en virtud de mejorar la convivencia entre el propio grupo escolar y las maestras. Esto es considerado en línea con lo dicho por Collado & Navarro (2013), donde el profesional director requiere contemplar la visión general en la evolución del rol directivo como respuesta a los cambios sociales, como los avances en el campo del conocimiento en materia de liderazgo y gestión de instituciones.

En cuanto a la evaluación del trabajo general de la escuela, se decía:

“las reuniones son organizadas por la directora antes del inicio del ciclo lectivo ella, comunica el proyecto y como lo tenemos que abordar, luego durante el año se llevan a cabo reuniones durante el descanso de los alumnos/as. se brinda un espacio donde se exponen los problemas que surgen y las maneras de solucionarlos, las docentes podemos realizar aportes, pero ella es la que tiene la resolución final” (Maestra 1).

“Organización anticipadamente de las actividades, mediante planificaciones, búsqueda de materiales e indagación de saberes previos” (Directora)

Esto requiere considerarse en el marco de lo señalado por el Cuaderno 3 (2011), donde se expone que la evaluación del proyecto institucional

requiere de un equipo que lo conduzca. Se debe garantizar la conformación de ese equipo es la generación de instancias que habiliten la participación democrática de todos, de modo que todos puedan expresarse y se retraigan las diferencias de poder (Cuaderno 3, 2011). De ahí que el Proyecto Institucional es un proceso en constante construcción, por lo tanto, monitorear y evaluar tanto los objetivos de mejora (Dirección General de Cultura y Educación, 2019).

6. CONCLUSIÓN

Al inicio de la presente investigación se planteó como objetivo analizar cómo se lleva adelante la gestión del Proyecto Institucional por parte del directivo de una escuela, en este caso de nivel inicial, de la provincia de Buenos Aires durante 2021.

Como primera mención, se debe remarcar que el directivo del establecimiento estudiado lleva a cabo el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Sin embargo, las opiniones vertidas por las maestras no resultaron coincidentes en aspectos que tienen que ver con la efectividad del mismo. Por un lado, las opiniones se inclinaban a favor de la visión orientada al desarrollo de la calidad educativa que representa dicho proyecto, así como la activa participación de la directora en la organización, ejecución y control. Sin embargo, sobre el mismo punto, también se expresó que muchas actividades se desarrollan fuera del PEI, y además no existe ningún criterio definido para realizar diagnóstico de la situación del establecimiento a fin de ofrecer posibles respuestas dentro del marco del proyecto institucional.

En cuanto a los objetivos, programación curricular implementado por el establecimiento las opiniones suministradas comentaron que se desarrollan

dentro de acciones que permitan la inclusión de los alumnos, la conformación y organización de equipos de trabajo para mejorar el quehacer docente.

Sobre los conocimientos teóricos en torno a la gestión del establecimiento se puede concluir que ésta se caracteriza por ser centralizada en la toma de decisiones, con una moderada participación de los docentes involucrados. También se remarca las acciones de la directora por procurar un equilibrio entre las necesidades del establecimiento, aunque también hubo opiniones sobre un modelo de liderazgo autoritario y rígido, con escasa posibilidad de participación para el cuerpo docente en opiniones y aportes específicamente relacionados al PEI. Pero también se señaló como fortalezas el acompañamiento al personal y la búsqueda de consenso entre pares.

En relación a los factores que representan barreras para la ejecución y evaluación del PEI se encuentran la escasa participación que es suministrada hacia los docentes, así como la falta de consolidación de conocimientos de éstos en la materia. No obstante, no siempre ocurre que todos los docentes que trabajan en el jardín conozcan en profundidad el proyecto, y así tener claro cuál es la misión y visión. Ello requiere necesariamente incrementar la frecuencia de reuniones y mejorando la participación individual de cada maestra involucrada.

A partir del punto anterior, se desprenden las necesidades de formación. Se puede decir que uno de los puntos débiles que merece atención en términos de necesidades de formación del directivo está vinculado con el liderazgo efectivo sobre el personal docente, el mejoramiento en las formas de comunicación de sugerencias y pautas de trabajo, y la oferta de mayor participación de los docentes. También se puede añadir la necesidad gestionar y reforzar el acompañamiento eficientemente a los docentes a fin de que logren consolidar las habilidades y capacidades pedagógicas en virtud de mejorar la convivencia entre el propio grupo escolar y las maestras.

A modo de cierre, es necesario continuar trabajando con el PEI en el establecimiento, poniendo énfasis en la consolidación de las habilidades de gestión del directivo especialmente en la gestión de personal y capacidad de liderazgo, para que permita un marco de trabajo y logro de las metas de manera más óptima con la finalidad de mejorar la calidad educativa en la misma.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Herrada, P. (2017). *Gestión educativa institucional* . Doctor en Administración de la Educación: Escuela de Posgrado.
- Álvarez, M., & Santos, M. (1996). *Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos*. Madrid: Escuela Española.
- Arredondo, L. A. (2015). *Liderazgo y dinámica de gestión. Una mirada en torno al rol directivo desde los propios actores en el Nivel Inicial*. Buenos Aires: UAI.
- Asto, J. C. (2018). *Estrategais de Gestión Institucional par amejorar el desempeño docente de las instituciones educativas nacionales de nivel de educación secundaria, distrito de Hunter*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.
- Baez, V., Fernández, G., & Peralta, A. (2020). *Tiempos de pandemia y el rol de la gestión en las escuelas primarias*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Barriga, O., & Henríquez, A. (2011). *La relación Unidad de Análisis - Unidad de Observación - Unidad de Información: una ampliación de la noción de la Matriz de Datos Propuesta por Samaja*. México: Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación.
- Beltrán, M. (2016). *La gestión educativa: un concepto construido dede las comprensiones de los directivos docentes de la escuelas públicas bogotanas*. Bogotá: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Recuperado el 16 de Agosto de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562

- Biale de Bergara, S., & Neubert, J. (2005). La biblioteca escolar en la gestión educativa. *UCA Biblioteca Digital*, <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/607/1/doc.pdf>.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas*. Buenos Aires: Gestión Escolar.
- Casassus, & J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. Tensión entre los paradigmas A y B. *Doc. Unesco*.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 21 de agosto de 2021, de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2013). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos: estrategias complementarias de investigación*. Antioquía, Hatay. Turquía: Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquía.
- Collado, J., & Navarro, J. (2013). *El director escolar: competencias, funciones y características. Propeustas de mejora del centro*. Valencia: CEU.
- Cuaderno 3. (2011). El proyecto educativo institucional en proceso: práctica cotidiana y continua. *Colección: cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela*, 1-35.
- Dirección General de Cultura y Educación. (2019). Proyecto Institucional Digital. *Gobierno de la Provincia de Buenos Aies*, <http://www.abc.gov.ar/nace-Pi-Digital>.
- González González, T. (2003). *La dirección escolar: más allá de una concepción técnica y gerencial*. Valencia: http://www.quadernsdigitals.net/datos_web/hemeroteca/r_12/nr_192/a_2698/2698.html.
- González, E. (2012). *Un modelo de supervisión educativa*. Caracas: Laurus.

- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *ScieELO*, http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Leyes, C. (2020). El Proyecto Educativo Institucional. *Recursos Educativos*, <https://gestioneducativa.ar/el-proyecto-educativo-institucional-p-e-i/>.
- Lugones, B., & Quintana Mora, E. (2017). La dirección educacional y la dirección en la escuela: sus especificaciones. *ScieELO*, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300005.
- Marconi, J. (2015). *Dirección Educativa*. Buenos Aires.
- Mazo Figueroa, P. (2016). Instrumentos claves de la gestión escolar. El caso de la subvención escolar preferencial de Chile. *Revista Artículos*. Recuperado el octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/journal/447/44746861006/html/>
- Melero, J. M. (2012). *Liderazgo administrativo: reto para el director de la escuela del siglo XXI*. Barcelona: Bitstream.
- Ministerio de Educación. (2014). Objetivos de aprendizaje para las escuelas de Educación Inicial y Primaria de la CABA. *Planeamiento e Innovación Educativa*. Recuperado el 7 de noviembre de 2021, de https://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/curricula/Propositos_Objetivos_inicial_primaria.pdf
- Molero, J. (2017). *PEI y gestión educativa de las instituciones educativa de la Red 10*. Lima: Maestría en Administración de la Educación.
- Mora, D. (2009). *Objeto e importancia de la gestión educativa*. La Paz: Revista Integral Educativa. Recuperado el 15 de Agosto de 2021, de

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1997-40432009000300001

- Muñoz Aliaga, W. (2013). *El liderazgo del Director en las Instituciones Educativas*. La Pradera: <https://sites.google.com/site/cursosdeforum/el-liderazgo-del-director-en-las-instituciones-educativas>.
- Pagano, M. (2011). *El rol directivo en la gestión educativa*. La Plata: ISFD.
- Salas, F., & Gálvez, E. (2014). *Guía metodológica para la construcción participativa del proyecto educativo institucional*. Santiago: Red de Bibliotecas Virtuales de CLASCO.
- Santamaría, R., & Navarro, A. (2012). *Organización y Planificación Escolar*. Madrid: Síntesis.
- Saullo, M. C. (2018). *La formación en competencias directivas, un desafío que mejora y fortalece la gestión*. Buenos Aires: Universidad Austral - Escuela de Educación.
- Steinberg, C., & Cardini, A. (2019). La oferta del nivel inicial en Argentina. *Unicef*. Recuperado el 8 de noviembre de 2021, de <https://www.unicef.org/argentina/media/5636/file/La%20oferta%20del%20nivel%20inicial%20en%20Argentina.pdf>
- Ubillus Solís, M. (2019). *Gestión Educativa y el desempeño Docente*. Piura: Facultad de Ciencias de la Educación - Maestría en Educación.
- Valencia, E. (2017). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09*. Lima: Universidad Nacional de Educación.
- Vazelle, M. (2018). *Los planes de mejora institucionales: sentidos contruidos por directores y supervisores en escuelas secundarias de la provincia de Buenos Aires 2010-2015*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Luján.
- Vázquez, T. (2015). Análisis de la formación en liderazgo en las organizaciones educativas: un estudio de la Comunidad Autónoma de Aragón. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 41.

8. ANEXOS

Anexo 1. Guía Entrevista a Directora

Entrevista 1

Guía de Entrevista a Directiva del Jardín de Infantes de gestión estatal ubicado en Rafael Castillo provincia de Buenos Aires.

Datos Sociodemográficos

Edad:

Antigüedad:

El objetivo de esta entrevista es lograr realizar una aproximación sobre dos ejes temáticos muy interrelacionados entre sí denominado Proyecto Educativo Institucional, Objetivos, programación curricular, planificación, organización y evaluación del trabajo en la institución, y necesidades de formación requeridos para los docentes del establecimiento.

Preguntas

1. ¿Podría comentar acerca de cuáles son las propuestas institucionales con la visión orientada hacia el desarrollo de la calidad educativa dentro el establecimiento?
- 2 ¿Cómo se organizan y programan las reuniones de trabajo con los docentes, y qué criterios se tienen en cuenta para considerar la opinión de estos?

3. Si asumimos que el rol del director dentro del establecimiento representan también una posición de liderazgo, ¿cómo podría caracterizar Ud. su estilo de liderazgo? O formulado de otra manera, ¿cómo evalúa y describe el tipo de liderazgo que emplea dentro del establecimiento?
4. ¿Qué estrategias utiliza para que los docentes aporten ideas que favorezcan la gestión educativa institucional?
5. ¿Qué procedimientos se emplean para llevar a cabo la evaluación y monitoreo una vez definido el proyecto institucional?
6. ¿Hasta qué punto piensa Ud. que los docentes tienen claro lo que significa la planificación estratégica institucional? En caso que la respuesta sea negativa, ¿Qué acciones se toma para esclarecer la importancia de la estrategia institucional?
7. ¿Considera que el proyecto institucional de su establecimiento requiere algún tipo de ajuste o modificación?
8. ¿Qué decisiones se toman para que la misión institucional sea coherente y transparente en relación con el entorno social?
9. ¿Los docentes elaboran su planificación anual oportuna y diversificadamente en función del proyecto institucional?
10. ¿En qué medida los docentes planifican sus unidades de aprendizaje articuladas con los planes y proyectos institucionales?
11. ¿Puede describir cuáles son sus fortalezas y debilidades para la administración del establecimiento? ¿Cuáles son los desafíos más recurrentes que debe resolver en la gestión?
12. ¿Cuáles son las necesidades de formación del equipo de docentes que requiere mayor importancia? ¿Cómo se interviene para resolver las mismas?
13. ¿Desea realizar comentarios adicionales sobre los puntos conversados?

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Anexo 2. Guía Entrevista a Maestras

Guía de Entrevista a Maestras del Jardín de Infantes de gestión estatal ubicado en Rafael Castillo provincia de Buenos Aires.

Datos Sociodemográficos

Edad:

Antigüedad:

El objetivo de esta entrevista es lograr realizar una aproximación sobre dos ejes temáticos muy interrelacionados entre sí denominado Proyecto Educativo Institucional, Objetivos, programación curricular, planificación, organización y evaluación del trabajo en la institución, y necesidades de formación requeridos para los docentes del establecimiento.

Preguntas

1. En relación a las propuestas institucionales dentro del establecimiento: ¿podría comentar cuáles son las propuestas realizadas por la directora del establecimiento a fin de desarrollar la calidad educativa?
2. ¿En qué momento y cómo se organizan y programan las reuniones de trabajo con la directora para llevar adelante las propuestas institucionales?
3. ¿Le parece imprescindible su participación en las propuestas educativas dentro del establecimiento?
4. En relación al tipo de liderazgo de la directora del establecimiento: desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que considera que son sus fortalezas, y cuáles son sus debilidades al momento de gestionar y llevar adelante el proyecto institucional?
5. ¿Considera que la dirección contempla todos los problemas que aquejan a los diferentes estamentos de la institución?

6. ¿En qué medida piensa Ud. que sus ideas favorecen la gestión educativa institucional dentro del establecimiento?
7. ¿Piensa que todas las actividades se desarrollan dentro del marco de la visión institucional del establecimiento?
8. De acuerdo a su modo de entender: ¿qué criterios se emplean para llevar adelante el diagnóstico de la situación del establecimiento?
9. ¿Considera que el proyecto institucional requiere ajustes importantes?
¿Cuáles serían?
10. ¿En que se basa o fundamenta para planificar sus unidades de aprendizaje articuladas con los planes y proyectos institucionales?
11. ¿Cuáles son los desafíos más frecuentes en términos de pedagogía que debe resolver en su rol de docente?
12. ¿Qué acciones se toman para prever los recursos necesarios para el desarrollo eficiente de las clases?
13. ¿Cómo se llevan a cabo la evaluación de los objetivos y metas de la planificación Institucional?
14. ¿Desea realizar comentarios adicionales sobre los puntos conversados?

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Anexo 3 . Respuestas de Entrevistas

Guía de Entrevista a Directiva del Jardín de Infantes de gestión estatal ubicado en Rafael castillo (La Matanza) provincia de Buenos Aires

Datos Sociodemográficos

Edad: 47

Antigüedad: 8 años

El objetivo de esta entrevista es lograr realizar una aproximación sobre dos ejes temáticos muy interrelacionados entre sí denominado Proyecto Educativo Institucional, Objetivos, programación curricular, planificación, organización y evaluación del trabajo en la institución, y necesidades de formación requeridos para los docentes del establecimiento.

Preguntas

1. ¿Podría comentar acerca de cuáles son las propuestas institucionales con la visión orientada hacia el desarrollo de la calidad educativa dentro el establecimiento?
 - Acciones que permitan la inclusión.
 - Conformación y organización de equipos de trabajo para mejorar el quehacer docente.
 - Re definir las funciones para lograr mejores resultados
- 2- ¿Cómo se organizan y programan las reuniones de trabajo con los docentes, y qué criterios se tienen en cuenta para considerar la opinión de estos?
 - Las estrategias para que aporten es poner en cuestión algunas temáticas y escuchar como plantean las respuestas.

- Se realizan reuniones para recabar información de las problemáticas y posibles soluciones.
- Se buscan coordinar horarios que no afecten la atención de los alumnos/as

3- Si asumimos que el rol del director dentro del establecimiento representa también una posición de liderazgo, ¿cómo podría caracterizar Ud. su estilo de liderazgo? O formulado de otra manera, ¿cómo evalúa y describe el tipo de liderazgo que emplea dentro del establecimiento?

El tipo de liderazgo es el estilo democrático, desde lo pedagógico se acompaña a las docentes en sus roles así, como también, a las familias. Se evalúa a través de los resultados cotidianos. A las docentes mediante el cuaderno de actuaciones a fin de año se les hace una devolución a cada una sobre su desempeño en el cargo que tengan.

4- ¿Qué estrategias utiliza para que los docentes aporten ideas que favorezcan la gestión educativa institucional?

- Enriquecer las propuestas a través de la incorporación de lecturas de diferentes autores.
- Mejorar los recursos didácticos y el equipamiento.
- Propiciar la articulación de la sala de preescolar con escuelas del nivel primario.
- Fortalecer el desarrollo profesional de los docentes.

5. ¿Qué procedimientos se emplean para llevar a cabo la evaluación y monitoreo una vez definido el proyecto institucional?

Se evalúa a través de la observación directa y los resultados a mediano plazo

6. ¿Hasta qué punto piensa Ud. que los docentes tienen claro lo que significa la planificación estratégica institucional? En caso que la respuesta sea negativa, ¿Qué acciones se toma para esclarecer la importancia de la estrategia institucional?

Los docentes tienen en claro el significado PEI, y su misión ya que prioriza la cooperación, participación y el buen funcionamiento de la institución.

7. ¿Considera que el proyecto institucional de su establecimiento requiere algún tipo de ajuste o modificación?

El PEI siempre requiere de ajustes para lograr objetivos, metas y llevar adelante los proyectos.

8. ¿Qué decisiones se toman para que la misión institucional sea coherente y transparente en relación con el entorno social?

Se toman diferentes decisiones para no perder el rumbo de lo que queremos hacer y a donde queremos llegar como institución.

9. ¿Los docentes elaboran su planificación anual oportuna y diversificadamente en función del proyecto institucional?

Los docentes elaboran las planificaciones teniendo en cuenta el PEI.

10. ¿En qué medida los docentes planifican sus unidades de aprendizaje articuladas con los planes y proyectos institucionales?

Debido a que el PEI requiere de ajustes de acuerdo a los cambios, los docentes también deben adecuar sus planificaciones.

11. ¿Puede describir cuáles son sus fortalezas y debilidades para la administración del establecimiento? ¿Cuáles son los desafíos más recurrentes que debe resolver en la gestión?

Fortalezas:

Responsabilidad – respeto- flexibilidad- cooperación- participación- empatía

Debilidades:

- Dificultad para sostener en el tiempo algunas decisiones.
- Comunicación más efectiva.

Más que desafíos hay problemas recurrentes como la inasistencia, conflicto docentes- padres y falta de compañerismo.

12. ¿Cuáles son las necesidades de formación del equipo de docentes que requiere mayor importancia? ¿Cómo se interviene para resolver las mismas?

Capacitación docente continua

Hay 2 docentes que todavía no están recibidas y se las asesora desde lo pedagógico

El trabajo del docente es estresante se necesitaría un espacio para la reflexión y acompañamiento por profesionales.

13. ¿Desea realizar comentarios adicionales sobre los puntos conversados?

Gracias por las preguntas.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Guía de Entrevista a Maestras del Jardín de Infantes de gestión estatal ubicado en Rafael castillo (La Matanza) provincia de Buenos Aires

Datos Sociodemográficos

Edad: 42

Antigüedad: 12 años

El objetivo de esta entrevista es lograr realizar una aproximación sobre dos ejes temáticos muy interrelacionados entre sí denominado Proyecto Educativo Institucional, Objetivos, programación curricular, planificación, organización y evaluación del trabajo en la institución, y necesidades de formación requeridos para los docentes del establecimiento.

Preguntas

1. En relación a las propuestas institucionales dentro del establecimiento: ¿podría comentar cuáles son las propuestas realizadas por la directora del establecimiento a fin de desarrollar la calidad educativa?

Observación del trabajo docente, propuestas varias y estrategia de trabajo, comunicación con las familias y docentes, participación en las distintas salas y niveles.

2. ¿En qué momento y cómo se organizan y programan las reuniones de trabajo con la directora para llevar adelante las propuestas institucionales?

Las reuniones se llevan a cabo, durante el descanso de las y los alumnos/as, se busca el consenso entre los actores de la institución, se exponen las problemáticas que surgen, las posibles soluciones, también se plantean propuestas para las fechas patrias, etc,

3. ¿Le parece imprescindible su participación en las propuestas educativas dentro del establecimiento?

Si, considero que todos los aportes son importantes, como también la participación de cada trabajador/a.

4. En relación al tipo de liderazgo de la directora del establecimiento: desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que considera que son sus fortalezas, y cuáles son sus debilidades al momento de gestionar y llevar adelante el proyecto institucional?

Las fortalezas del directivo:

- Acompañamiento al personal,
- búsqueda de consenso entre pares.
- comunicación fluida con las familias.

Debilidades:

- Diferencia que establece con las docentes. En ocasiones el empleo en las formas de sugerencias y pautas de trabajo.
- La escasa participación y resolución de las demandas y necesidades dentro de las salas y durante las actividades.
- Poca participación de los docentes en relación al PEI.

5. ¿Considera que la dirección contempla todos los problemas que aquejan a los diferentes estamentos de la institución?

No siempre

6. ¿En qué medida piensa Ud. que sus ideas favorecen la gestión educativa institucional dentro del establecimiento?

En ciertas circunstancias, problemáticas, proyectos y las necesidades de la institución, sí. Por eso es necesario que se brinde capacitación constante, para que todos los aportes sean enriquecedores, no únicamente el del directivo.

7. ¿Piensa que todas las actividades se desarrollan dentro del marco de la visión institucional del establecimiento?

No.

8. De acuerdo a su modo de entender: ¿qué criterios se emplean para llevar adelante el diagnóstico de la situación del establecimiento?

Ninguno.

9. ¿Considera que el proyecto institucional requiere ajustes importantes?
¿Cuáles serían?

La directora cada año nos comunica de que se trata el proyecto institucional y en base a eso Se planifica por proyecto, y secuencias y es necesario su revisión y aportes inclusive sobre la marcha.

10. ¿En qué se basa o fundamenta para planificar sus unidades de aprendizaje articuladas con los planes y proyectos institucionales?

En los aprendizajes previos, en el contexto grupal e individual de los alumnos/as, características e intereses y contenidos del diseño.

11. ¿Cuáles son los desafíos más frecuentes en términos de pedagogía que debe resolver en su rol de docente?

Los desafíos más frecuentes:

Actualmente observo ciertas dificultades y problemas de aprendizajes, conductas en algunos alumnos/as, en consecuencia, se dificulta el trabajo docente, y mas aun cuando se trata de cuestiones de salud. Es necesario el acompañamiento de profesionales y cambiar el método de trabajo, como también, se brinden las herramientas y recursos necesarios, para poder trabajar mas acorde con el grupo y con el niño en cuestión.

12. ¿Qué acciones se toman para prever los recursos necesarios para el desarrollo eficiente de las clases?

Organización anticipadamente de las actividades, mediante planificaciones, búsqueda de materiales e indagación de saberes previos.

13. ¿Cómo se llevan a cabo la evaluación de los objetivos y metas de la planificación Institucional?

Observación directa, registro anecdóticos, etc.

14. ¿Desea realizar comentarios adicionales sobre los puntos conversados?

Me gustaría participar a la hora de armar el proyecto institucional. Ya que desde hace años que me desempeño como docente en el jardín y el proyecto del mismo, es armado por la directora.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Guía de Entrevista a Maestras del Jardín de Infantes de gestión estatal ubicado en Rafael castillo (La Matanza) provincia de Buenos Aires

Datos Sociodemográficos

Edad: 38

Antigüedad: 7 AÑOS.

El objetivo de esta entrevista es lograr realizar una aproximación sobre dos ejes temáticos muy interrelacionados entre sí denominado Proyecto Educativo Institucional, Objetivos, programación curricular, planificación, organización y evaluación del trabajo en la institución, y necesidades de formación requeridos para los docentes del establecimiento.

Preguntas

1. En relación a las propuestas institucionales dentro del establecimiento: ¿podría comentar cuáles son las propuestas realizadas por la directora del establecimiento a fin de desarrollar la calidad educativa?

las propuestas institucionales con la visión orientada al desarrollo de la calidad educativa, en lo pedagógico trabajamos con diferentes áreas las cuales tienen como finalidad abordar los contenidos necesarios para garantizar el aprendizaje de los niños/as del jardín. La directora en ocasiones observa las clases y asesora.

2. ¿En qué momento y cómo se organizan y programan las reuniones de trabajo con la directora para llevar adelante las propuestas institucionales?

las reuniones las organiza la directora antes del inicio del ciclo lectivo donde comunica el proyecto y como se va a trabajar y luego durante el año se llevan a cabo reuniones durante el descanso de los alumnos/as donde se exponen los problemas que surgen y las posibles soluciones. si somos escuchadas, pero ella es la que determinan las decisiones.

3. ¿Le parece imprescindible su participación en las propuestas educativas dentro del establecimiento?

Si me parece interesante su presencia para comprender lo que nos pide y poder comunicar lo que no entiendo.

4. En relación al tipo de liderazgo de la directora del establecimiento: desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que considera que son sus fortalezas, y cuáles son sus debilidades al momento de gestionar y llevar adelante el proyecto institucional?

El tipo de liderazgo que encuentro en el directivo es autoritario. como fortaleza encuentro buena comunicación con las familias y busca consenso entre docentes. y como debilidades encuentro que en ocasiones hace diferencias con docentes que considera más como un vínculo de amistad que con la que no lo somos. No da participación a las docentes a la hora de elaborar el proyecto del jardín.

5. ¿Considera que la dirección contempla todos los problemas que aqueja a los diferentes estamentos de la institución?

Considero que no siempre.

6. ¿En qué medida piensa Ud. que sus ideas favorecen la gestión educativa institucional dentro del establecimiento?

mis ideas favorecen al grupo que tengo a cargo. institucionalmente en mi desempeño considero que es bueno para garantizar los aprendizajes de los niños y niñas a cargo.

7. ¿Piensa que todas las actividades se desarrollan dentro del marco de la visión institucional del establecimiento?

No sabría que contestar porque al no tener acceso al proyecto del jardín no tengo en claro cuál es la visión del mismo.

8. De acuerdo a su modo de entender: ¿qué criterios se emplean para llevar adelante el diagnóstico de la situación del establecimiento?

Considero que se tiene en cuenta el contexto.

9. ¿Considera que el proyecto institucional requiere ajustes importantes?
¿Cuáles serían?

Si considero que el proyecto tendría que estar elaborado por toda la comunidad educativa, si bien la directora comunica a principio de año el proyecto que, en este caso se enfoca más a lo literario, sería ideal que podamos ser partícipes sabiendo las necesidades de nuestra comunidad.

10. ¿En qué se basa o fundamenta para planificar sus unidades de aprendizaje articuladas con los planes y proyectos institucionales?

En mi caso planifico los contenidos del diseño curricular que sean apropiados para su edad, como también tengo en cuenta la entrevista inicial de principio de año para ver que les ofrecen en la casa por ejemplo cuentos entre otras áreas de aprendizaje.

a lo largo del año también observo sus gustos y planifico acorde a ello.

11. ¿Cuáles son los desafíos más frecuentes en términos de pedagogía que debe resolver en su rol de docente

Desde lo pedagógico he visto que este año mi desafío en mi rol es la conducta de ciertos niños, ya que están en constantes golpes, empujones. lo sigo resolviendo hablando con las familias trabajando en conjunto. y en la sala sigo marcando las pautas de convivencia.

12. ¿Qué acciones se toman para prever los recursos necesarios para el desarrollo eficiente de las clases?

Los recursos deben ser visualmente llamativos, grandes y que sean de calidad.

13. ¿Cómo se llevan a cabo la evaluación de los objetivos y metas de la planificación Institucional?

En lo general a través de la observación y registro anecdótico.

14. ¿Desea realizar comentarios adicionales sobre los puntos conversados?

Me parecieron de suma importancia las preguntas, me sirven para seguir interpelando mi rol docente, y buscar estrategias con mi sala.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Guía de Entrevista a Maestras del Jardín de Infantes de gestión estatal ubicado en Rafael castillo (La Matanza) provincia de Buenos Aires

Datos Sociodemográficos

Edad: 26

Antigüedad: 1 año.

El objetivo de esta entrevista es lograr realizar una aproximación sobre dos ejes temáticos muy interrelacionados entre sí denominado Proyecto Educativo Institucional, Objetivos, programación curricular, planificación, organización y evaluación del trabajo en la institución, y necesidades de formación requeridos para los docentes del establecimiento.

Preguntas

1. En relación a las propuestas institucionales dentro del establecimiento: ¿podría comentar cuáles son las propuestas realizadas por la directora del establecimiento a fin de desarrollar la calidad educativa?
La directora a veces observa las clases y luego busca un espacio donde me hace una devolución acerca de algunos aspectos que considera que tengo que mejorar.
2. ¿En qué momento y cómo se organizan y programan las reuniones de trabajo con la directora para llevar adelante las propuestas institucionales?

las reuniones son organizadas por la directora antes del inicio del ciclo lectivo ella, comunica el proyecto y como lo tenemos que abordar, luego durante el año se llevan a cabo reuniones durante el descanso de los alumnos/as. se brinda un espacio donde se exponen los problemas que surgen y las maneras de solucionarlos, las docentes podemos realizar aportes, pero ella es la que tiene la resolución final.

3. ¿Le parece imprescindible su participación en las propuestas educativas dentro del establecimiento?

Creo que es importante su presencia porque empecé a trabajar este año en el jardín y no tengo mucha experiencia y es fundamental ese espacio para poder escucharla y comprender su propuesta.

4. En relación al tipo de liderazgo de la directora del establecimiento: desde su perspectiva ¿Cuáles son los aspectos que considera que son sus fortalezas, y cuáles son sus debilidades al momento de gestionar y llevar adelante el proyecto institucional?

El tipo de liderazgo que encuentro en el directivo en ocasiones es autoritaria. su fortaleza desde mi punto de vista es la comunicación fluida con las familias y busca que las docentes trabajen en parejas pedagógicas. y sus debilidades, No comunica el proyecto institucional a toda la comunidad. En ocasiones muestra más afinidad con docentes que tiene un vínculo de amistad. Y por último en las reuniones da la sensación de escuchar algunas de nuestras ideas, pero es un como si, es decir, hace que nos escucha, pero las decisiones ya las tiene tomadas.

5. ¿Considera que la dirección contempla todos los problemas que aqueja a los diferentes estamentos de la institución?

No siempre.

6. ¿En qué medida piensa Ud. que sus ideas favorecen la gestión educativa institucional dentro del establecimiento?

No tengo mucha experiencia en este jardín y considero que mis ideas favorecen hasta el momento al grupo de niños/as que tengo a cargo.

7. ¿Piensa que todas las actividades se desarrollan dentro del marco de la visión institucional del establecimiento?

No tengo en claro cuál es la visión del proyecto.

8. De acuerdo a su modo de entender: ¿qué criterios se emplean para llevar adelante el diagnóstico de la situación del establecimiento?

Considero que se tiene en cuenta las demandas de la comunidad.

9. ¿Considera que el proyecto institucional requiere ajustes importantes?
¿Cuáles serían?

Si considero que el proyecto se actualiza cada año, si bien la directora comunica a principio de año el proyecto que, en este caso se basa en lo literario, sería ideal que todos los docentes que trabajamos en el jardín conozcamos en profundidad el proyecto y tener en claro cuál es la misión y visión para poder tener coherencia a la hora de realizar nuestras planificaciones.

10. ¿En qué se basa o fundamenta para planificar sus unidades de aprendizaje articuladas con los planes y proyectos institucionales?

En mi caso planifico los contenidos del diseño curricular que sean apropiados para su edad, también tengo en cuenta sus necesidades y planifico acorde a ello.

11. ¿Cuáles son los desafíos más frecuentes en términos de pedagogía que debe resolver en su rol de docente

Desde lo pedagógico el desafío con más frecuencia fue observar la conducta disruptiva de algunos niños, y algunas dificultades en el aprendizaje, desde mi rol, lo hablo con la directora, solicito ayuda, también mantengo mucho el dialogo con las familias trabajando en conjunto. y en la sala sigo trabajando las pautas de convivencia.

12. ¿Qué acciones se toman para prever los recursos necesarios para el desarrollo eficiente de las clases?

Para el desarrollo eficiente de mis clases tengo en cuenta los saberes previos de mis alumnos, recursos visualmente llamativos, búsqueda de material, etc.

13. ¿Cómo se llevan a cabo la evaluación de los objetivos y metas de la planificación Institucional?

En lo general a través de la observación directa y registro anecdótico.

14. ¿Desea realizar comentarios adicionales sobre los puntos conversados?

Me parecen interesantes las preguntas porque como docente puedo expresar mis inquietudes.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!