Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Investigación y Desarrollo Educativos

Trabajo Final de la carrera: "Licenciatura en Gestión de Instituciones Educativas"

"El rol del equipo directivo en los Jardines Maternales"

Alumna: María Fernanda Santucho

Sede Centro

Octubre 2020

Resumen:

El objetivo principal de este trabajo pretende analizar el desempeño profesional de los directivos en los Jardines Maternales, dichas instituciones educativas se encargan de atender las necesidades integrales a niños de 45 días hasta 3 años de edad.

La investigación se enmarca en un enfoque descriptivo-cualitativo, en cuanto al trabajo de campo el instrumento realizado fueron entrevistas a directoras de gestión estatal y privada de la Ciudad de Zárate, San Pedro, San Nicolás, Campana, Pilar y Capilla del Señor, de la Provincia de Buenos Aires.

El propósito es ofrecer un espacio de reflexión y análisis para que puedan generar nuevos significados y prácticas que respondan a los desafíos que exige la gestión escolar en estos establecimientos.

La mayoría de las investigaciones como resultado muestran que los directivos privilegian el trabajo pedagógico sobre lo administrativo y enfocan sus esfuerzos en el apoyo, acompañamiento y asesoría en las labores de enseñanza-aprendizaje del docente. También se obtuvo información acerca de diversas problemáticas y desafíos que deben afrontar, considerando los resultados en mejorar la comunicación organizacional interna, la cual asume un rol de importancia en el clima educativo.

Palabras claves: jardines maternales- rol- directivos- liderazgo-comunicación

Índice

INDICE……3

1. Introducción……4
2. Estado del arte……...6
3. Marco teórico……9
   3.1 Antecedentes Socio-Históricos del Nivel Inicial……..9
   3.2 El Jardín Maternal……..16
   3.3 El rol del equipo directivo……18
4. Objetivos generales……27
5. Objetivos específicos……..27
6. Metodología……..28
7. Análisis……..30
8. Conclusión……34
9. Bibliografía……39

1. Introducción:

La presente investigación tiene como objetivo analizar la función del rol directivo en los Jardines Maternales de instituciones educativas de gestión estatal y privada. El director como líder de un equipo de trabajo y como facilitador de procesos en una institución. Desafíos, problemáticas que deben afrontar, aspectos de la tarea para mejorar, herramientas para gestionar, resolución de conflictos, negociación, la capacidad de escucha, competencias pedagógicas, habilidades interpersonales. Analizaremos cada uno de estos aspectos, en mayor o menor medida, será útil para que la gestión directiva pueda tener una mirada global y especifica de la institución que dirige y se apropie de este proceso de mejora.

Considerando a los directivos como facilitadores de los procesos de transformación y cambio, el objetivo principal es ofrecer un espacio de reflexión y análisis para que puedan generar nuevos significados y prácticas que respondan a los desafíos que exige la gestión escolar en dichos establecimientos.

Conocer sobre las particularidades de la gestión educativa en los Jardines Maternales, permitirá ofrecer a los equipos directivos las herramientas necesarias para conducir la escuela en un marco de participación colectiva, de prácticas democráticas de gobierno y de gestión, pensando en las características propias del Jardín Maternal como organización educativa.

En este sentido, el jardín como realidad social debe estar abierto al entorno, y desde un encuadre normativo, constituirse en un espacio de construcción de lo público, reconociendo las posibilidades y experiencias sociales contextuales, los valores de la comunidad, las demandas y expectativas de las familias.

Se propone promover la discusión sobre las problemáticas y desafíos que enfrenta la gestión directiva en el intento de habilitar propuestas institucionales que atiendan a la singularidad y heterogeneidad de situaciones y contextos. Así como generar espacios de análisis y reflexión sobre las prácticas institucionales que posibiliten pensar conjuntamente formas de intervención más potentes acordes con la realidad institucional.

Así mismo, Silvina Gvirtz sostiene que para que una institución pueda cumplir con la misión de enseñar, la figura del director es central. Sin embargo, muchas veces, los directivos no saben cómo hacerlo, o se ven sobrepasados por las urgencias cotidianas que deben atender.

Además, desde lo ético, un equipo directivo debe generar un clima de confianza en las posibilidades reales de los otros; con los alumnos, valorando las potencialidades que tienen todos los niños para aprender desde los saberes que portan; con los docentes, apreciando sus saberes profesionales; y con las familias respetando, interpretando y comprendiendo sus expectativas y la diversidad cultural que las identifica. De esta manera se entiende a la institución como un entramado social que desde lo diverso se enriquece y se potencia en oportunidades. DCCyE. Diseño Curricular para el Nivel Inicial. (2008)

A su vez, Serafín Antúnez, expresa: “las personas que dirigen no deberían pretender simplemente conseguir los objetivos que se establecieron para toda la organización, sino también potenciar los objetivos particulares de las personas que colaboran con ellas, y los del grupo, en su conjunto”.

Por otra parte, Bernardo Blejmar, manifiesta que es primordial comprender que la función fundamental e indelegable del equipo directivo es la de ser “facilitadores de procesos”, ellos crean o facilitan la creación de condición y contextos organizacionales para que las cosas sucedan. En este proceso, transformar un grupo en un equipo es la tarea principal del director. Y los equipos, se construyen, no se decretan. Es muy posible que de esta manera ocurran situaciones de gran enriquecimiento institucional.

Al mismo tiempo el autor rescata que involucrar al equipo es una condición fundamental para gestionar el cambio y en este punto, advierte: “Si no se le informa, si no se estimula, si no se la escucha, si no se la participa, qué otra cosa puede esperarse de la gente, más que su resistencia”.

2. Estado del arte:

Según el Diseño Curricular para la Educación Inicial de niños de 45 días a 2 años, sostiene que el equipo directivo tiene una gran responsabilidad. Es quien enmarca la labor institucional y la tarea que sucede en las salas, y viabiliza las

condiciones para el desarrollo de la educación y el cuidado de los alumnos. Ya no se busca una dirección que solo controle lo que acontece en las escuelas, sino que actualmente es preciso contar con directores competentes, que asuman la conducción del grupo de docentes y de todos los que trabajan en la institución. Se trata de acompañarlos y asesorarlos en la tarea que realizan y motivarlos para que la enfrenten con compromiso y pasión, habilitando espacios de participación para la toma de decisiones. También considera que una buena gestión se caracteriza por organizar las condiciones para que los docentes puedan enseñar y los alumnos puedan aprender. Para ello es necesario que se valore la palabra de todos y que se dispongan tiempos para poder asesorar, guiar y orientar, privilegiando escuchar a los docentes, a los alumnos y a las familias. Esencialmente, se procura conformar una comunidad educativa en la cual todos sus integrantes sean parte de un proyecto compartido.

El equipo directivo debe abordar y responder a las distintas dimensiones de su gestión, es decir responder a la función prioritaria de asesorar y coordinar la labor pedagógica de las docentes, establecer relaciones y emprendimientos socio-comunitarias y realizar las tareas de carácter organizativo-administrativo.

A su vez, Martina, Melisa Yolanda (2019) llevo a cabo una investigación llamada “Comunicar no solo es hablar”, su trabajo consistió en el diseño de un Proyecto de Aplicación Profesional, orientado a mejorar la comunicación organizacional interna entre Directivos, docentes y auxiliares de un Jardín Maternal ubicado en la ciudad de Rio Cuarto, en el cual destacó que la comunicación es un eslabón fundamental para el logro de objetivos propuestos por estas organizaciones. Permitiendo aunar los esfuerzos colectivos, disminuir la incertidumbre, propiciar un ambiente cálido de trabajo, aumentar el rendimiento, entre otros.

Este trabajo se caracterizó por ser abordado desde una metodología de tipo exploratoria-descriptiva, en el cual el instrumento utilizado fue la entrevista semiestructurada, realizando el análisis de datos del tipo cualitativo. Se obtuvo información acerca de diversas necesidades institucionales, entre las cuales se destaca la de implementar estrategias que contribuyan a mejorar la comunicación interna.

La estrategia propuesta fue un taller psicoeducativo de siete encuentros, de ochenta a noventa minutos de duración aproximada cada uno, con una

frecuencia semanal. Se plantearon diferentes actividades: individuales y grupales, lúdicas y de reflexión, apuntando principalmente a fomentar un trabajo grupal, cooperativo en el cual sea posible aumentar e incentivar la participación de los profesionales docentes, auxiliares y directivos y de este modo apuntar a mejorar la modalidad de comunicación institucional.

Con el objetivo de brindar solución a esta problemática se propuso promover mejoras en la comunicación interna del jardín maternal, el cual pretende más allá de la transmisión de conocimiento y de la mejora de la comunicación interna, romper con el verticalismo que se imponen en las organizaciones de manera casi natural y espontánea, promover la circulación de la palabra de par en par sin perder de vista la posición y lugar que se mantiene dentro de la empresa y que justifica determinados modos de actuación, esto ha servido como hilo conductor a la hora de planificar y crear los encuentros.

Por otro lado, en la REVISTA IICES, revista del Instituto de Investigaciones Económicas, Contables, Sociales y Territoriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Católica de Cuyo, sede San Juan. En el capítulo 10, los autores Estefanía Andrea Gaillez (UCCuyo) y Franco Bastias (UCCuyo) (2018), proponen en su artículo “Análisis de la cultura institucional aplicada al clima educativo de un Jardín Maternal”, reflexionar acerca de los rasgos del clima educativo que emergen durante el análisis de los niveles de la cultura institucional. Este estudio toma como unidad de análisis un Jardín Maternal, de gestión privada de la ciudad de San Juan.

Este trabajo considera términos tradicionalmente estudiados en el ámbito de organizaciones productivas y los vincula con una institución educativa. Por lo tanto, se enfatiza que, “la educación” debe ser entendida como institución social, a la vez que “la organización” es interpretada como una clara referencia al ámbito de la escuela en su totalidad, como organismo de existencia concreta (Falcón, 2014).

El mismo tiene como objetivo contribuir a la articulación teórica entre clima educativo y cultura institucional. Para ello se propone realizar una caracterización del clima educativo a través del análisis de la cultura institucional. Este análisis se lleva a cabo teniendo en cuenta la teoría de Schein (1985), quién habla de los tres niveles de la cultura: i) nivel de los artefactos visibles; ii) nivel

de los valores; iii) nivel de los supuestos inconscientes. Dicha investigación fue de tipo descriptiva desde un enfoque cualitativo. Las técnicas utilizadas fueron, por un lado, la observación participante, que se realizó a lo largo de seis meses de una práctica profesional en la escuela. Se pudo participar de reuniones docentes, reuniones con directivos sobre planificación, excursiones o salidas fuera de la institución con alumnos y docentes, de asistencia a varias clases y de una jornada docente. Por otro lado, se utilizó la entrevista, en este caso tuvo lugar una serie de entrevistas con la directora y docentes de la institución. Finalmente, se realiza una revisión documental de la cual se desprenden el abordaje de las nociones a la luz de los contenidos teóricos.

Considerando los resultados, se reconoce la influencia mutua entre la cultura institucional y clima educativo. Se advierte que en la cultura convergen elementos, tales como, los valores explícitos e implícitos, la misión y la visión de la institución, entre otros; que asumen un rol de importancia en el desenvolvimiento de la institución y en su clima educativo.

Así mismo uno de los trabajos de referencia de Laura Pitluk (2014) en su documento “Un jardín Maternal pleno de posibilidades educativas”. Educación Inicial. Entre sus principales aportes encontramos que coincide con las investigaciones anteriormente mencionadas ya que expresa que hay que contar con equipos directivos que asesoren y sostengan las propuestas institucionales y áulicas, desde el reconocimiento de la profesionalidad de los docentes. La autora coincide también que es fundamental sostener redes comunicativas ricas y respetuosas que favorezcan la distribución significativa y consensuada de roles y tareas (a nivel institucional y áulico) para optimizar recursos humanos y materiales, tiempos y espacios, a fin de favorecer la mirada educativa. Posibilita los acuerdos y las resoluciones de las problemáticas que se presentan indefectiblemente en las instituciones escolares. Es necesario generar estos espacios para conversar sobre las dificultades vinculares y los desacuerdos que se presenten, sin la presencia de los niños porque esto les genera angustia y la escucha de información inadecuada. Es fundamental organizarse para encontrar momentos de reuniones generales, por equipos, con los equipos directivos, con las familias y mantener la postura de conversar cotidianamente sobre las ideas, las necesidades, los “ruidos”, buscando siempre acuerdos respetuosos. Cuidar el rol educativo de cada miembro de la institución conformando equipos de

trabajo con una organización interna pertinente, consensuada y flexible, que incluya los acuerdos necesarios de manera respetuosa. Es sumamente importante reconocer al docente como profesional en su rol de enseñante que sostiene, andamia y propone, recordando que el cuidado es la base de la educación y que lo educativo es la función de la escuela.

Los equipos directivos y docentes deberán establecer y respetar el encuadre institucional, diagramando una distribución de roles internos en la institución y en el equipo de cada sala que facilite el trabajo y beneficie el clima institucional. Si bien esto se dificulta por el recambio de docentes y directivos que vivimos en nuestro Sistema Educativo (que se complejiza cuando pensamos en los/as niños/as pequeños) este encuadre institucional puede sostener las decisiones y acciones más allá de las personas específicas.

A su vez, en el documento “La gestión institucional de los Jardines Maternales y Escuelas Infantiles”, Stella Maris Pinasco (2009), también señala que la función principal de los directivos es priorizar la construcción de equipos de trabajo, para lograr una adecuada comunicación que facilite la delegación y distribución de tareas, entre otras características de los tiempos institucionales.

La gestión de los Jardines Maternales implica a los equipos directivos la necesidad de generar niveles de comunicación fluida entre todos los actores institucionales. Asimismo, reconocer los conocimientos y necesidades de cada uno de los grupos de alumnos y la flexibilidad de poder encuadrar la tarea y llevar adelante proyectos institucionales con la participación de las familias, garantizando de esta manera un ambiente de seguridad y confianza que facilite las experiencias de interacción y conocimiento de los niños pequeños.

3. Marco teórico:

3.1 Antecedentes Socio-Históricos del Nivel Inicial

La Ley 1420, de 1884, en el artículo 11°, establece la creación de "uno o más jardines de infantes en las ciudades donde fuera posible dotarlos suficientemente", quedando de esta manera en manos de las jurisdicciones la posibilidad y decisión de crearlos. Junto con la Ley 1420, el Estado nacional impulsa la creación de jardines de infantes, anexos a las escuelas normales

formando parte de su Departamento de Aplicación. El primero de ellos, fue el de la Escuela Normal de Paraná, creado en 1884 y cuya directora, Sara Eccleston, fue una de las maestras traídas al país especialmente por Sarmiento desde Estados Unidos. Con ella se inicia, en 1886, la formación, a través de un curso, para maestras especializadas en kindergarten. 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 una publicación de la Escuela Normal de Paraná de 1871-1895, queda claro que este jardín de infantes modelo, tuvo las salas pobladas por los hijos/as de las más distinguidas familias. El sistema educativo moderno considerado un elemento político clave en la conformación del Estado Nacional Argentino, incluye en sus comienzos, al jardín de infantes como una posibilidad para algunos. El Jardín de Infantes, surge entonces, en el escenario de principios de siglo XX, como un espacio selecto quedando lejos aquel ideal homogenizador que presumía Sarmiento.

En 1897, comienza a funcionar en 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.

A comienzo del siglo XX encuentran al Nivel en la disputa por su supervivencia. En distintos ámbitos el jardín de infantes era cuestionado, ya no sólo por su pertinencia sino también por su carácter nocivo para los más pequeños. Fue Leopoldo Lugones, quien trabajó para convencer a directores de escuelas normales y hasta al Ministro de Instrucción Pública, Joaquín V González, de lo poco eficaz y perjudicial que podía resultar que lo niños iniciaran la escolaridad antes de los siete años; al mismo tiempo que resultaba excesivamente costoso. Estas conclusiones tienen su correlato en el detenimiento del crecimiento del Nivel, llegándose incluso a cerrar muchos de los jardines de infantes de la época.

Cabe destacar que la inserción de la mujer en el mundo laboral a través de la docencia fue cuestionada en una sociedad católica y patriarcal. Rosario Vera Peñaloza, otra de las mujeres que luchó por la educación incasablemente, en 1912 alertaba acerca de las consideraciones despectivas que recibían los normalistas. El rol que se asignaba a la mujer estaba reservado a la vida doméstica. Sin embargo, el proyecto político liberal ideado por Sarmiento,

Alberdi y Mitre encontraba en la mujer una continuidad del orden doméstico capaz de educar a los futuros ciudadanos.

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 años 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.

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. La transmisión de saberes estaba emparentada directamente con un modelo de sociedad y familia única, acorde a los principios de una moral que

debía impregnar a toda la sociedad. Los Diseños Curriculares, circulares técnicas, libros que se publicaban (entre otros la Enciclopedia Práctica Preescolar), tenían una detallada enunciación de objetivos por dominio y las sugerencias de actividades muy bien explicitadas a fin de que los/as docentes siguieran las guías pensadas por los técnicos.

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.

La circulación de algunos libros para los niños/as, la prohibición de otros, las canciones que se podía escuchar y las que no, también daban cuenta de la época. Existen muchas cuestiones que parte de la sociedad argentina hoy reconoce, que desconocía. Sin embargo, casi todos los niños y niñas de esa época (al menos en las grandes ciudades), tenían información acerca de las canciones que no se podían cantar en la calle o en el colectivo. Estuvieron prohibidos, por dar algunos ejemplos *El Principito,* de Saint Exupery; *La torre de cubos,* de Laura Devetach; *Un elefante ocupa mucho espacio,* de Elsa Bornermann; las canciones de María Elena Walsh, y los textos pedagógicos, por ejemplo, de Duprat y Friztche.

Al mismo tiempo, la publicación de *Hacia el jardín Maternal,* en 1977, 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. El Estado pone a disposición de las madres trabajadoras un espacio formativo y ya no solo asistencial. Las luchas docentes logran incorporar su figura a su Estatuto, de modo tal que se logra un marco legal que permite vislumbrar la creación de Escuelas Infantiles en la ciudad. Se trata de instituciones que albergan en un mismo edificio las secciones de lactario, deambuladores, dos, tres, cuatro y cinco años, quedando comprendida la educación de los/as niños/as como sujetos históricos.

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.

Si bien el Nivel Inicial fue precisando a lo largo del tiempo su función dentro del sistema educativo, define sus objetivos y explicita sus contenidos a través de los Contenidos Básicos Comunes, recién a fines del Siglo XX con la Ley Federal de Educación (1993). Cabe señalar que esta es la primera ley de educación de carácter nacional, razón por la cual más allá de sus propuestas controvertidas tienen el mérito de ser, como señala Adriana Puiggrós, 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, 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 2005, la Ley 26061 deroga la Ley de Patronato de 1919, dejando atrás un pasado en el que gran parte de la infancia era candidata a ser tutelada por el Estado ante condiciones de "riesgo moral o material". De esta manera, se estigmatizaba a los niños diferenciando a aquellos dignos de sus derechos de los "menores" excluidos, pobres, con familias peligrosas, que los convertían a

ellos también en sujetos peligrosos, merecedores de caridad o de encierro para su protección, lo que los llevaba a la pronta judicialización.

En el año 2006, se sanciona la Ley de Educación Nacional N° 26.206 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. Estructura el sistema educativo incorporando el primer ciclo del Nivel Inicial, y determina al jardín maternal como primera institución o escenario extrafamiliar al que el niño accede.

En su artículo 18° menciona que 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. El artículo 20° establece cuales son los objetivos de la Educación Inicial:

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

A su vez, en el artículo 21° se menciona la responsabilidad de dichas instituciones educativas de “asegurar la atención, el cuidado y la educación integral de los/as niños/as”.

En su artículo 24°, la mencionada ley establece que la organización de la Educación Inicial tendrá las siguientes características:

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

Cabe destacar que diferentes especialistas coinciden en la importancia y el valor fundamental que tiene la educación en los primeros años de vida de los niños para su desarrollo integral, y para optimizar su actual y futura trayectoria escolar. Hay que mencionar, además el impacto positivo de la educación en los niños desde las primeras edades, ya que se verá reflejado tanto en los aspectos sociales como individuales de cada uno de ellos.

Es por esto que el acceso al jardín maternal conforma una oportunidad para que los niños incrementen los conocimientos y experiencias que traen del ámbito familiar y los puedan complementar y ampliar con otros de carácter social, propios de la institución escolar. Se trata de promover la formación integral de

cada uno de los alumnos en sus diferentes dimensiones: social, afectiva emocional, corporal y motriz, expresiva, estética, cognitiva y ética.

3.2 El Jardín Maternal

El Jardín Maternal como institución educativa representa para el niño y la niña la posibilidad de ampliar su relación con el mundo cultural. La cultura configura hábitos, informaciones, pautas, modos de hacer, de pensar y de valorar que contribuyen a estructurar la subjetividad. Por eso la infancia es diferente en cada cultura, los niños se conforman en las prácticas de crianza, modos que están condicionados por el ámbito donde nacen o se crían, el desarrollo de la ciencia y de la tecnología de la época, la pertenencia a determinado grupo social, étnico, político, religioso, entre otros.

La ampliación del mundo cultural se pone en marcha en el jardín maternal a partir de la selección de contenidos. Se entiende por contenidos todos aquellos componentes de la cultura que una sociedad desea transmitir a las generaciones más jóvenes. Para lograrlo se partirá de propuestas de enseñanza y aprendizaje que favorezcan el desarrollo de las potencialidades de cada niño.

La educación en el Jardín Maternal se basa en los siguientes principios:

• La construcción de vínculos afectivos estables y seguros.

• El derecho de los niños a jugar.

• El derecho de los niños a tener acceso al mundo de la cultura.

• La socialización de los niños a partir de su interacción e intercambio con el medio natural y social.

• El derecho de los niños a construir su identidad.

• El desarrollo de las capacidades de cada niño.

El valor educativo del cuidado de los niños, se consideran como acciones complementarias. Si se piensa en las instancias de cuidado como el cambiado, la alimentación, el sueño y la higiene, que son las actividades de cuidado cotidiano, es necesario considerar la carga de sentido que estas acciones

poseen: desde un valor afectivo de apego profundo y estable hasta la construcción de un vínculo que ayudará al mejor crecimiento del bebé.

Estas actividades no deben llevarse a cabo en forma mecánica y rutinaria, transformándose en un ritual que perdió el significado y que entiende al niño como un ser carente; por el contrario, es fundamental considerar sus posibilidades y reconocer que tienen en sí mismas un valor educativo. Para cuidar es necesario estar comprometido con el otro, con su singularidad, con sus necesidades, pero además implica confiar en sus capacidades, ver al niño como un sujeto en permanente evolución y crecimiento.

El valor que tiene el cuidado se redimensiona cuando pensamos en las características de los sujetos a educar: “El Primer Ciclo del Nivel Inicial constituye para los niños la primera experiencia de socialización fuera de su núcleo familiar. Por lo tanto, en la medida en que ambos, familias y niños, encuentren sensibilidad y cuidado en el desarrollo de la acción educativa, percibirán que el mundo es confiable y acogedor y que vale la pena enfrentarse al descubrimiento y a la creación con los otros, de los objetos y de nuevas capacidades propias” (DGCyE, 2003), Diseño Curricular para la Educación Inicial.

Es importante mencionar que no existen en el Jardín Maternal actividades educativas que no impliquen acciones de cuidado y a su vez todas las actividades de cuidado connotan un valor educativo. En este sentido se pueden enumerar desde la relación y el vínculo intersubjetivo que se establece con el docente, las posibilidades de diálogo, aunque éste no siempre sea con la palabra sino con el sostén y el seguimiento de la mirada, a través de gestos, la expresión del rostro, posturas, el tono de voz que acompaña las acciones que realiza el docente.

Se puede favorecer la participación de los niños en la vida cultural en el momento de la alimentación, los juegos, las actividades exploratorias, hasta en la transmisión de hábitos, organización de horarios, espacios y materiales. Se les otorga una importancia primordial a estos cuidados porque es en estos momentos se establecen entre el niño y el docente, profundos lazos afectivos.

El sistema educativo en las primeras secciones del Nivel Inicial contribuye a la subjetividad de los alumnos con una propuesta pedagógica que al mismo tiempo que le da la posibilidad de introducirse en el mundo cultural lo constituye

como sujeto simbólico permitiéndole desarrollar sus capacidades cognitivas, afectivas, motrices y sociales. Es decir, la capacidad de ser educado.

El jardín es el primer espacio social donde los niños hacen una experiencia significativa más allá de las familias, siendo la institución de la cultura que los recibe por fuera del marco familiar. El nivel inicial es también la puerta de entrada del encuentro entre las dos instituciones por las que el niño se irá socializando simultáneamente: la familiar-privada, doméstica- y la educativa-publica y con otras/os.

Podemos pensar al jardín como una institución, según Winnicott, capaz de sostener, capaz de dar un lugar, donde se encuentre a un adulto lo suficientemente bueno para alojar, para recibir y sostener. También funciona como un vínculo nuevo más allá de la relación niño-familia, un espacio cuidado que acompaña a los niños en su trayectoria de “salida al mundo”, y que acompaña también a las familias en el proceso de crianza.

Las familias no sólo esperan del jardín que colabore en el desarrollo de sus niños, que les propicie estímulos interesantes, que les posibilite aprendizajes. Esperan además que, mientras ellos no están, el jardín ejerza una función de cuidado en tanto espacio alternativo de crianza, ya que es una función que muchas familias no pueden hacerse cargo solas.

3.3 El rol del equipo directivo

El Diseño Curricular para la Educación Inicial (2016) sostiene que el equipo directivo tiene una gran responsabilidad. Es quien enmarca la labor institucional y la tarea que sucede en las salas, y viabiliza las condiciones para el desarrollo de la educación y el cuidado de los alumnos.

Es decir que ya no se busca una dirección que solo controle lo que acontece en las escuelas, sino que actualmente es preciso contar con directores competentes, que asuman la conducción del grupo de docentes y de todos los que trabajan en la institución. Con esto quiere decir que se trata de acompañarlos y asesorarlos en la tarea que realizan y motivarlos para que la enfrenten con compromiso y pasión, habilitando espacios de participación para la toma de decisiones.

En definitiva, una buena gestión se caracteriza por organizar las condiciones para que los docentes puedan enseñar y los alumnos puedan aprender. Para esto es necesario que se valore la palabra de todos y que se dispongan tiempos para poder asesorar, guiar y orientar, privilegiando escuchar a los docentes, a los alumnos y a las familias. Principalmente, se procura conformar una comunidad educativa en la cual todos sus integrantes sean parte de un proyecto compartido.

El equipo directivo del jardín cumple con muchas funciones y realiza innumerables tareas. Las cuales han sido organizadas en tres categorías para su análisis y comprensión. No obstante, no son excluyentes, e interactúan permanentemente entre sí. Ellas son:

Funciones de índole pedagógica: son aquellas responsabilidades que permiten focalizar las acciones de todos, en la enseñanza y el cuidado de los alumnos, a partir de la participación y el consenso de todos los miembros de la comunidad educativa. Algunos ejemplos serían:

• Guiar a los miembros de la institución para centrarse en temas que refieran a los aprendizajes de los alumnos y a las propuestas pedagógicas.

• Establecer metas de enseñanza y de aprendizaje consensuadas con los docentes.

• Asesorar a los docentes y realizar el seguimiento del trabajo cotidiano, visitando las salas, observando diferentes actividades y colaborando cuando las situaciones lo ameritan.

• Crear un buen clima institucional que posibilite vínculos de confianza y seguridad entre todos los miembros de la institución.

Funciones de organización y administración: son aquellas referidas a la planificación, optimización en el uso de los espacios, los tiempos y los recursos, así como el registro de información y procesamiento de datos. Entre ellas figuran:

• Prever y planificar espacios de tiempo para el intercambio y la generación de comunidades de aprendizaje.

• Gestionar el adecuado funcionamiento y la seguridad institucional.

• Planificar reuniones con docentes, con las familias y con diferentes miembros de la comunidad para la definición de proyectos.

• Organizar y supervisar la adecuada alimentación de los alumnos y el buen funcionamiento del comedor (si lo hubiere).

• Supervisar el uso y cuidado de los materiales (monitoreo de inventarios)

Funciones socio-comunitarias: refieren a todas aquellas tareas de coordinación de esfuerzos, no solo con los maestros, sino también con las familias y demás instituciones de la comunidad, que lleva adelante el equipo directivo. Algunas sugerencias serían:

• Planificar con los docentes actividades para las familias.

• Establecer contactos con entidades o agencias del barrio relacionadas con la promoción de la niñez.

• Orientar a las familias respecto de las diferentes instituciones dedicadas a la salud y cuidado de la primera infancia.

Estos son algunos ejemplos orientativos que cada equipo directivo irá ampliando y enriqueciendo a partir de las necesidades de cada institución.

En síntesis, una de las maneras de abordar la tarea es comenzar por jerarquizar, priorizar y, fundamentalmente, organizar los tiempos del equipo directivo en actividades que involucren a otras personas. Es importante revisar si se trata de actividades diarias, semanales o mensuales. Analizar en qué momento del día es mejor llevarlas a cabo. Esto permitirá que lo urgente no se lleve por delante a lo importante.

Es por esto que, es fundamental comprender que la función primordial e indelegable del equipo directivo es la de ser “facilitadores de procesos”, citando a B. Blejmar (2013), “el director crea o facilita la creación de contextos organizacionales fértiles para que las cosas sucedan”. Probablemente de esta manera ocurran situaciones de gran enriquecimiento institucional.

Por otro parte, el autor sostiene que gestionar tiene que ver precisamente con diseñar, establecer y sostener pautas y reglas de juego que permitan que cada uno puedan hacer lo que le parece y que el producto pueda ser bueno para todos.

Gestionar implica poder decir qué cosas son tema y qué cosas son irrelevantes (hacer agenda) y poner a la gente a conversar sobre posibilidades, explorar la realidad y hacer acuerdos para poder operar en forma conjunta.

Gestionar, diseñar situaciones, hacer agenda, explorar posibilidades, coordinar conductas, son cosas que se hacen con palabras.

No hay un modelo único, no hay un pensamiento único, y no hay una práctica única en el hacer que convoca a la gestión educativa. Los teóricos de sistemas llaman equifinalidad a la diversidad de caminos que pueden llevar al mismo resultado.

Quien gestiona hace. Pero su hacer fundamental es hacer para que con los otros se haga del modo más potente posible.

Estimular, lanzar pensamientos, contener, desafiar, capacitar, conseguir, abrir, limitar, articular, conectar, son tareas de quien gestiona desde la óptica de facilitador de procesos.

En este camino, quien gestiona requiere de un instrumento precioso: la palabra, enhebrada en las múltiples conversaciones que definen la calidad dialógica de la escuela.

Por otro lado, el documento “El rol del director en la gestión curricular institucional” aborda el rol del director escolar como conductor del proceso de gestión curricular y considera que, en el ejercicio de ese rol, el director diseña y lleva a cabo acciones que involucran a los diversos sujetos que interactúan en la escuela, institución cuyo sentido se construye sobre la base de una misión fundamental que es enseñar.

Teniendo en cuenta que el directivo, con el apoyo sistemático de todos los distintos sectores, quien debe promover que estos procesos de participación sucedan, se consoliden y se sostengan en el tiempo. Garantizar el desarrollo de estas etapas demanda:

• comprender los procesos sociales e institucionales;

• acordar concepciones y significaciones;

• compartir experiencias y perspectivas del quehacer cotidiano;

• promover acuerdos y tomar decisiones.

Estas prácticas suponen una doble responsabilidad de la directora o el director: por un lado, una competencia que se relaciona con la necesidad de reconocer e interpretar las intenciones, expectativas y deseos de la comunidad y, por otro, con la de fomentar situaciones pedagógicas que convoquen a la participación social, sitúen los procesos de enseñanza y promuevan interacciones didácticas genuinas de los alumnos con los conocimientos. Esta intencionalidad del rol del directivo se fundamenta en el propósito de favorecer aprendizajes de mayor calidad, que vinculen las prácticas escolares con otros modos de participación social y comunitaria.

La intervención del directivo debe expresar el reconocimiento de los derechos individuales y sociales. Explicitar y hacer públicos estos propósitos, someterlos a análisis y reflexión, exponerlos a discusión y actualización sobre la base de las tareas en curso y los logros alcanzados y no alcanzados son acciones propias del ejercicio de la conducción escolar. Esto es así porque el sentido de la conducción se relaciona con la mejora de la calidad de los procesos, objetivo que puede lograrse mediante la interacción con los docentes en el desarrollo de la tarea pedagógica y didáctica, propiciando condiciones para la apropiación y comprensión de los conocimientos e incluyendo a la comunidad en el proceso educativo. Esto implica:

• La transparencia en los procedimientos técnicos: socializar la información pertinente, propiciar espacios colectivos para el logro de los propósitos explícitos.

• La intervención en el proceso formativo de los docentes: supervisar sus planificaciones; evaluar los procesos y resultados de sus prácticas de enseñanza, orientarlos, asesorarlos y capacitarlos; propiciar la inclusión de materiales didácticos; proponer secuencias didácticas; sugerir bibliografía; involucrarse en las prácticas mediante la visita a las aulas, registrar clases, leer cuadernos y carpetas de los alumnos, entrevistarse con los docentes y asistir a reuniones con los padres.

• La atención al proceso formativo de los alumnos: generar ámbitos de participación, recrear tiempos acordes con las propuestas pedagógicas y didácticas, responder a las necesidades sociales, físicas y cognitivas de los alumnos. Promover el fortalecimiento de las prácticas institucionales mediante la

inclusión de planes y programas que surgen de esa propuesta y que tienen como objetivo fortalecer los intercambios entre la institución, los sujetos y la comunidad. Para ello, es necesario que la directora o el director conozca las prescripciones que el Diseño curricular realiza en todas las áreas de conocimiento y que tenga en cuenta los acuerdos que se han establecido con respecto a las construcciones curriculares y los enfoques didácticos en la institución.

A su vez, las directoras y los directores deberán tener en cuenta que la formación de los docentes es un proceso continuo. Los procesos de enseñanza y aprendizaje comprenden todos los niveles de concreción curricular; ello implica que son constitutivos del ejercicio de la conducción institucional que realiza el director y del continuo proceso de diseño curricular mediante el cual la institución construye su identidad.

Desde otro punto de vista, en el documento “El trabajo del director”, una de las formas de considerar a los directivos de las escuelas es como administradores. Esta manera de entender la gestión responde al paradigma denominado por algunos autores como administrativo. Desde esta concepción, las acciones del director son consideradas como actos propios del ámbito administrativo y no del específicamente pedagógico. Un “buen” director es aquel que puede organizar eficazmente el día a día de la institución y administrar responsablemente los recursos que el Estado brinda.

También se considera a la gestión como liderazgo, ya no se trata sólo de ordenar y controlar, ya que los tiempos demandan cambios e innovaciones, no más rutinas. El director, como líder, debe ser flexible, competente, para usar eficazmente la batería de estrategias de la cual dispone y así pilotear con éxito su institución. En este tipo de gestión impera la razón instrumental, se privilegia y valora la capacidad de “gerenciar estrategias”. Un buen director, entonces, será aquel que posea un repertorio de competencias, entendidas éstas como atributos que porta el directivo y cuya posesión garantizará una gestión exitosa.

No se puede pensar la gestión de la escuela sin recuperar fuertemente la dimensión política de la tarea del director. No tenerle miedo a la palabra “dirigir”, si por dirigir entendemos tener claro un horizonte donde llegar, y las acciones que hay que llevar adelante para sortear los obstáculos que se puedan presentar.

Acciones que sólo pueden realizarse con otros, en un trabajo colectivo. En este sentido, dirigir es recuperar la fuerza del acto creativo, responsable, implicado, de quien tiene claro un proyecto, que no es “su” proyecto, sino el proyecto que debería implicar a toda la comunidad.

Dirigir es pensar, en conjunto con otros, en cómo orientar a los colegas, a los padres y a los alumnos en una dirección que creemos la mejor para esta escuela. Es crear, producir condiciones para construir lo común, para ocupar ese espacio de lo público donde tienen lugar los procesos de enseñanza, de aprendizaje, de transmisión de la cultura, de construcción de ciudadanía y de realización de justicia social. Dirigir la escuela requiere de una lectura de la singularidad de cada institución no sólo para poder hacer bien lo que ya había sido planificado, sino para poder crear y producir a partir de lo que cada relectura de la situación posibilita. Esta capacidad de leer y releer la escuela en situación nos invita a reflexionar sobre el hecho de que no existe la escuela entendida como una identidad institucional cristalizada, invariante, atemporal, la escuela “de los pobres”, la escuela “de los repetidores”, la escuela “exigente”. Cada escuela abre nuevos desafíos, interrogantes, urgencias, que requerirán al director tomar posición ante la realidad en la que se encuentra para poder actuar en ella, confiando en que, en las diferencias, en la singularidad de cada escuela están, también, las posibilidades.

Considerando que la Gestión Educativa es el motor de toda acción institucional tanto organizativa como curricular. El director es aquel que, formando parte de un equipo de conducción, orienta y dinamiza las acciones previstas en los proyectos educativos de las instituciones. Los mismos son llevados a cabo tanto por los docentes de grupo del nivel como por personal especializado, conformando equipos disciplinarios, quienes, en constante interacción, propician la optimización del funcionamiento de las dinámicas grupas y experiencias áulicas.

En tal sentido, toda gestión educativa requiere de un equipo de trabajo para poder lograr los objetivos propuestos. El actor que enviste el rol de gestor, conductor y director de las acciones educativas es aquella persona que desde lo formal y desde la adjudicación de responsabilidades, se reviste de poder delegado por quienes forman parte de su equipo de trabajo.

El término “gestionar” en sentido amplio, es más que administrar o “gerenciar”, organizar o conducir, dado que es una acción continua, en la complejidad. Teniendo en cuenta la contingencia de las situaciones que se plantean en las organizaciones, en un contexto cambiante.

Al inicio del siglo XX se ha utilizado con mayor preponderancia la gestión tecnocrática, que se sustenta en un corte científico, gerencial y burocrático con una influencia significativa del campo económico, (Fernández- Ramírez, 2009). En pleno auge de la revolución industrial, se gestionaba lo tangible o comercializable. Posteriormente ante el auge del conocimiento científico nace la de una concepción que incluye la gestión de lo intangible. Es momento en que predominan los modelos de gestión innovadores. Como el ejemplo de una industria emblemática para los Estados Unidades, la empresa FORD, que propulsó la producción en serie. Su nombre proviene del empresario industrial; Henry Ford. Actualmente, la gestión que se aplica en muchas organizaciones se asemeja a la prevista por Ford en sus empresas. La misma propicia el aprovechamiento, de los avances tecnológicos que facilitan una capacitación y actualización de quienes desarrollan tal responsabilidad. No obstante, es un tipo de gestión que propicia la tarea en forma individual y un organigrama que influye desde una perspectiva piramidal, con prácticas repetitivas que muchas veces requieren de propuestas innovadoras, cuyo fin es la eficiencia, la productividad.

En contraposición a la escuela FORDISTA, en el extremo opuesto del globo, nace la escuela TOYOTISTA, que propone un nuevo aspecto de gerenciamiento y administración. Desde lo práctico, se basa en un modelo de gestión orientada a sumar y generar grupos heterogéneos, en la búsqueda de la resolución colectiva de los problemas que se plantean a nivel organizativo, administrativo y gerencial, propiciando una evolución en cantidad y calidad. Tal modelo de gestión se basa en un sistema de producción Toyotista, aplicado en Japón.

Sucediendo a la segunda guerra mundial, se basa en dos grandes pilares: la innovación y los mecanismos de control de las empresas, tiene como objetivo fundamental incrementar técnicamente la eficacia.

Juan Casassus en su obra: “Problemas de la Gestión Educativa en América Latina”.

Las conceptualizaciones respecto a la gestión educativa en nuestro tiempo presentan categorizaciones complejas que integran diversos campos: el

cultural, político, administrativo, económico y por supuesto, el pedagógico. Dichos modelos de gestión educativas y los campos con los que se relacionan, han sido profundizados por las distintas escuelas científicas y no se agotan, formando parte de una constante retroalimentación interdisciplinaria. A su vez, la gestión educativa, del mismo modo que en el gobierno de la sociedad, las experiencias existentes destacan la importancia de la democracia como forma de gobierno y la participación como estrategia administrativa, en las teorizaciones sobre la administración escolar, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión, de sus procesos y servicios, en un marco participativo.

Por ello, es que la gestión supervisiva es una modalidad de intervención que se rige por la creación de nuevas estrategias en las dimensiones que construyen el campo educativo.

Según expresan Claudia Villamayor y Ernesto Lamas, "gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que desearíamos se fueran adoptados de forma participativa y democrática". En esta línea, Gestionar implica una articulación de procesos y resultados, y también de corresponsabilidad.

El conocimiento organizativo de la escuela no está en sus materias, está en el sistema de vínculos. Aunque enseñe conocimiento disciplinar, la escuela asienta, como toda organización, en conocimientos colectivos y tácitos. (GORE, Ernesto, 2017)

La gestión se despliega mucho más en la creación de condiciones, en la construcción de escenarios adecuados, en la provisión de capacidades e instrumentos a los equipos de trabajo (allí donde existieran), que en el hacer solitario de quien dirige.

Quien gestiona hace. Pero su hacer fundamental es hacer para que con los otros se haga del modo más potente posible. (BLEJMAR, Bernardo, 2017).

En lo que respecta a la comunicación según Pilar Pozner sirve como apertura interna, posibilita el funcionamiento en redes. *"La comunicación, como apertura hacia el exterior, permite pasar de la empresa egocéntrica a la empresa ciudadana: sólo la apertura garantiza la vida, apertura al mercado, a las asociaciones, a la sociedad".*

La comunicación es importante para la gestión de la organización educativa. A través de la red de comunicaciones, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un nuevo sistema, orientado por una visión positiva y optimista del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa del conocimiento, la gestación y sostén del trabajo en equipo.

La gestión debe promover un modelo de comunicación sobre bases consensuadas e incluyentes que permitan avanzar en el cumplimiento de los desafíos planteados a la educación.

Para activar y complementar las competencias profesionales y personales de todos los actores se requiere que se desempeñen en una red que los vincule, los dinamice y los haga partícipes hasta de los cambios que ocurren en los lugares más remotos del sistema.

Queremos destacar cinco pilares de este nuevo modelo de comunicación, a saber:

- construir una visión de futuro,
- promover el compromiso de los actores,
- abrir el sistema,
- potenciar y complementar diversos tipos de comunicación,
- integrar diversas intencionalidades comunicativas.

Un sistema educativo embarcado en la transformación hacia la calidad y la equidad será demandado a transmitir y alimentar en sus comunicaciones esa dirección y sentido de la transformación. A través de la comunicación se diseñan proyectos, se generan compromisos, se abren nuevas formas alternativas de enseñar y de aprender. Los plazos y los roles adquieren funcionalidad en el marco de un proyecto más general.

4. <u>Objetivos generales</u>:

- Analizar el desempeño del rol del equipo directivo que desarrollan su trabajo en los Jardines Maternales, seleccionados para este estudio.

5. <u>Objetivos específicos</u>:

- Describir la formación y capacitación de los equipos directivos.

- Identificar las competencias profesionales que deben tener.
- Identificar cuáles son las problemáticas y desafíos de la función directiva.
- Reconocer y establecer las características de un buen director.

6. Metodología:

A continuación, se describe el enfoque metodológico utilizado en esta etapa de investigación y el diseño de la misma. El cual tiene como función ampliar las perspectivas de análisis, conocer el pensamiento de cada directivo de las instituciones a las que pertenecen, las cuales son distintas en su administración, gestión, ubicación y tipo de comunidad educativa al que presta servicio.

Para la recopilación de datos, en la etapa diagnóstica, el instrumento utilizado fueron 8 entrevistas realizadas a directoras de diferentes instituciones educativas, de gestión estatal y privada de la Ciudad de Zárate, San Pedro, San Nicolás, Campana, Pilar y Capilla del Señor de la Provincia de Buenos Aires.

Una de las instituciones es el Jardín XXX ubicado en zona céntrica, de gestión privada, de la ciudad de Zárate provincia de Buenas Aires. El alumnado de dicha institución pertenece generalmente a barrios aledaños, el nivel socio-económico de los alumnos y del entorno a la institución es medio-alto.

La segunda institución es el Jardín Maternal XXX funciona en la ciudad de Zárate provincia de Buenos Aires. El jardín maternal que ha construido el Ministerio de Defensa es el primer Jardín Maternal estatal de Zárate. Alberga a niños de 45 días a 3 años de los cuales solamente un 65% de la matrícula está destinado para hijos del personal civil y militar de la fuerza, mientras que el restante 35% es abierto a la comunidad en general.

Por otro lado, en la ciudad de Campana provincia de Buenos Aires, realice dos entrevistas, la tercera fue en el Jardín Maternal XXX, de gestión privada, en este caso el alumnado de dicha institución pertenece a un nivel socioeconómico medio-alto, y el alumnado pertenece a familias que trabajan en diferentes empresas las cuales les brindan el beneficio de bonificarles un gran porcentaje de la cuota.

La cuarta entrevista fue realizada en el Jardín Maternal XXX, ubicado en la ciudad de Campana provincia de Buenos Aires. El alumnado de dicha institución pertenece generalmente a barrios aledaños, familias de nivel medio.

La quinta entrevista la realice en el Jardín Maternal XXX, ubicado en Capilla del Señor, Exaltación de la Cruz, un espacio para los hijos de los trabajadores municipales y una baja parte de su matrícula está destinado a la comunidad en general. Cabe destacar que es el único Maternal de la zona.

La sexta entrevista fue en Pilar, provincia de Buenos Aires, en el Jardín Maternal XXX de gestión privada. El alumnado de dicha institución pertenece generalmente a barrios aledaños, y a barrios privados, el nivel socio-económico de los alumnos y del entorno a la institución es medio-alto.

La séptima entrevista la realice en san Nicolas, provincia de Buenos Aires en el Jardín Maternal XXX, de gestión privada. El alumnado de dicha institución pertenece generalmente a barrios aledaños, el nivel socio-económico de los alumnos y del entorno a la institución es medio-alto.

La octava entrevista fue realizada en San Pedro, provincia de Buenos Aires, en el Jardín Maternal XXX, de gestión privada. El alumnado de dicha institución pertenece generalmente a barrios aledaños, familias de nivel medio.

Las 8 instituciones educativas, son 2 jardines maternales de gestión estatal y 6 son de gestión privada, 3 son los únicos jardines maternales en la zona.

Para llevar a cabo las entrevistas se consideró las siguientes variables:

Lista de temas para las entrevistas:

- Función del director
- Agenda diaria
- Liderazgo
- Evaluaciones del directivo
- Reuniones con el equipo docente
- Observación de clases
- Competencias y habilidades
- Problemáticas y desafíos

- Relación con los alumnos
- Relación con las familias

7. Análisis de datos:

Respecto al objetivo general, se preguntó en torno a la siguiente variable, cual es la función del director, el 100% de las entrevistadas coinciden que son varias las funciones que deben cumplir, planificar, asesorar, acompañar, gestionar, evaluar, coordinar, lo que hace referencia una de las maneras de abordar la tarea es comenzar por jerarquizar, priorizar y organizar los tiempos.

¡Tenemos tantas funciones! No nos alcanzan las horas y los días para cumplirlas… Dirigir la Institución, darle su marca e ideal. Hacer que los docentes cumplan con su tarea y que su trabajo se vea plasmado en el día a día. Responder a las demandas de la sociedad Institucional. Conocer las familias y a cada uno de los niños. Supervisar clases, planificaciones, informes, agenda diaria. Reuniones docentes, de padres, individuales y entrevistas. Y no nos olvidemos del papeleo solicitado por Diegep y otras entidades… Matricula Inicial, Matricula final, Pof, Pf, Libro de firmas, Aranceles, etc etc etc. ¡Cuántas cosas! ¡Y cuantas me faltan y sigo pensando!

Con respecto al primer punto, las entrevistadas coinciden en que no pueden cumplir con lo planificado en su agenda diaria. La misma es un facilitador para el desempeño de la función directiva y es su herramienta para organizar su trabajo.

"Reuniones con padres, entrevistas, alumnos que se accidentan o con fiebre, docentes con dudas o ideas para compartir, ausencias imprevistas, planillas de información a completar para la inspectora, etc".

Es importante llevar adelante una autoevaluación semanal que permita analizar la labor, reajustar el accionar y sacar conclusiones sobre la viabilidad y efectividad de lo planificado. Permitirá, también efectuar una mirada retrospectiva para determinar los progresos, retrocesos, beneficios u obstáculos que se han presentado a lo largo de un determinado período.

Se considera que es clave que los equipos de conducción dejen registro de su accionar, porque esto permitirá rendir cuentas del trabajo efectuado, revisar las

decisiones tomadas, evaluar resultados obtenidos y rectificar sobre la marcha para mejorar las propuestas, pero además protege al propio directivo y a los agentes bajo su dependencia, demostrando el tiempo dedicado al desempeño de funciones y su alcance.

Por otro lado, el 60% de las entrevistadas se consideran líder dentro de la institución, mientras el otro 40% opinan que es una palabra muy fuerte.

"Creo que aún me falten algunas herramientas para ser un buen LIDER. Me estoy asesorando en este aspecto".

Es necesario recalcar que se necesita un equipo directivo con liderazgo pedagógico, que lleve adelante institucionalmente el proyecto de gestión, desde las particularidades de cada comunidad, hacia los procesos de mejora y transformación educativa que la sociedad requiere.

En cuanto a las estrategias de evaluación, la entrevistada 1 afirma que:

"*En nuestra institución la evaluación esta institucionalizada. Al finalizar cada mes, las docentes entregan una evaluación con ciertos ítems. Todos los meses, se lleva a cabo una reunión de personal donde evaluamos lo que sucedió en el mes y todas juntas, reflexionamos y buscamos nuevas estrategias o cambios que beneficien la problemática planteada.*

En cuanto a las docentes, la primera evaluación es a través de un cuadro donde los aspectos evaluados se miden con la escala: No logrado-Logrado-A trabajar. En las evaluaciones de mitad y fin de año, utilizamos una guía donde se detallan los ítems a evaluar y estos hacen referencia a los aspectos: personales, pedagógicos-didácticos e institucional-administrativos.
A la evaluación de fin de año, se le adjunta la planilla con la calificación numérica donde se le informa al docente la nota obtenida teniendo en cuenta los logros y dificultades a lo largo del año".

Cabe destacar que la evaluación institucional es un proceso de diálogo, de escucha, de acciones interrelacionadas para la comprensión y mejora organizacional e institucional

Por otra parte, solo el 30% de las entrevistadas pueden observar las clases, mientras que el otro 70% no lo pueden hacer.

Vale destacar que la observación de clases es una de las herramientas fundamentales para evaluar la tarea docente. Es decir que, a través de la observación de clases, el directivo puede detectar fortalezas y debilidades de su equipo docente. Así mismo, permite analizar estrategias para unificar criterios en la forma de abordar contenidos, objetivos y propósitos de cada planificación.

A su vez, el 80% de las entrevistadas realizan reuniones mensuales con el equipo docente, siempre fuera del horario escolar, para organizar y planificar en conjunto.
"Sí, todos los meses se lleva a cabo una reunión de personal fuera del horario escolar".

Por otro lado, la entrevistada 3 sostiene las habilidades que debe tener el directivo.

"Saber comunicar y acompañar al equipo docente, tener mucha empatía con cada uno ellos, saber delegar, así como la capacidad de liderar".

Respecto al tercer objetivo específico, se preguntó en torno a las problemáticas y desafíos que enfrentan los directivos. El 90% de las entrevistadas coinciden que una de las problemáticas es la comunicación con el equipo docente.

"Como en todas las empresas en ocasiones se dan problemas de comunicación o malentendidos entre empleados".

La entrevistada 7 directora de un jardín maternal privado, afirma que otra de sus problemáticas es la matricula de cada año, teniendo en cuenta que esto depende cada puesto de trabajo.

"Tenemos una matrícula muy variable debido a la falta de subvención".

Hay que mencionar, además, la entrevistada 5 describe la relación con los alumnos de su institución.

"A través de la historia personal recuerdo mis directoras y veo alguien de respeto, con mucha autoridad, un personal casi inaccesible, que estaba más allá de los limites donde podíamos circular. A mí, personalmente, me gusta que los chicos me sientan como una Seño más, interactuar con ellos, darles confianza".

Habría que decir también, en cuanto a la relación con las familias el 100% de las entrevistadas coinciden que es fundamental vincularse positivamente con la comunidad educativa. La familia es sin duda un sostén principal en la educación de los hijos y su rol es indelegable.

"Tener bebés que ingresaron a los 45 días de vida nos hace tener una responsabilidad importante, que nos lleva a brindarle toda la contención necesaria no solo a ese bebé sino a sus padres que depositan en nosotras toda su confianza y lo más preciado que tienen. Brindamos a ellos toda la oportunidad de diálogo, usamos para su tranquilidad como medio de comunicación, no solo el cuaderno donde plasmamos lo que hizo en su jornada (Si comió, desayuno, a qué hora se cambió el pañal, qué tenía y si descansó de qué hora a qué hora), sino también el whatsapp del Jardín. Muchos papás se van preocupados porque al dejarlos quedaron llorando y nosotras sabemos cómo docentes que es un ratito y pasa, el tema es que ellos se queden con esa tranquilidad. Así que en el momento que esa situación sucede y el niño entra en calma avisamos a su mamá o papá, mediante mensaje o foto.
Realizamos además actividades como Proyectos que integren a la familia en actividades áulicas como lectura de cuentos y fiesta de la familia. Además, todos los años realizamos un Cierre Anual en el Teatro con apertura a la comunidad, donde ponemos en escena lo trabajado en el año".

Un elemento central en el vínculo entre el jardín y familia es que exista claridad tanto respecto de aquello que la institución se plantea lograr en términos de aprendizaje con los alumnos, como respecto de las expectativas de las familias sobre el jardín. Con frecuencia algunas de estas cosas se dan por obvias, lo que genera ruido en la comunicación. Algunas de las dificultades y tensiones en los vínculos jardín-familia no necesariamente se deben a tener expectativas opuestas sino a que, sencillamente, dichas expectativas nunca fueron debidamente explicitadas.

Por ello, para concluir con el análisis, se puede mencionar que una de las tareas esenciales de la función directiva es tender redes de comunicación tanto dentro de la institución como hacia fuera. Los espacios de comunicación con las familias rara vez se generan espontáneamente. Necesitan planificarse, pensarse. Como afirma Aguerrondo, el equipo directivo debe generar espacios de intercambio "donde se establezca un diálogo que permita, por ejemplo, explicitar los distintos

intereses y motivaciones, aclarar posicionamientos diversos y negociar la distribución de responsabilidades" (Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerrondo, 1996).

8. Conclusión:

Actualmente, existe una gran demanda de las Instituciones de los Jardines Maternales por parte de la sociedad, con el tiempo se han creado mayor cantidad de estos establecimientos ya que las familias sean por elección, por trabajo, responsabilidades o simplemente por necesidad eligen y confían en este tipo de instituciones. Dejan en manos de adultos responsables y capacitados a lo más preciado que tienen: sus hijos.

En el caso de nuestra ciudad y sus alrededores, la sociedad es relativamente joven, con familias que necesitan este tipo de servicios ya que en los últimos tiempos es muy normal que los dos progenitores trabajen y por lo tanto los pequeños deben incorporarse a los institutos educativos con una edad temprana.

Los resultados de la investigación demuestran que son pocas las instituciones que hay en el distrito y algunos son únicos en la zona, la mayoría de ellos son privados con una gran demanda por su matrícula existente, ya que el estado no tiene suficientes establecimientos de este tipo.

A modo de conclusión, podemos decir que el rol directivo en las instituciones educativas de los Jardines Maternales posee un papel muy importante, el cual debe cumplir con varias funciones, así mismo debe afrontar distintos desafíos y problemáticas. Además, tener la capacidad de liderazgo para conducir establecimientos del Nivel Inicial.

La dimensión pedagógica es la principal responsabilidad del equipo directivo; por eso debe ocupar un lugar central en la agenda. Todo cuanto afecte la enseñanza y el aprendizaje es prioritario. Es indispensable planificar y tener tiempo para las tareas pedagógicas, para poder cumplir con el objetivo principal que es construir una buena escuela. También debe tener en cuenta las dimensiones socio-comunitarias y administrativas.

A partir del análisis de las entrevistas realizadas, se puede concluir que una de las problemáticas principales es la comunicación con el equipo docente y en algunos casos con la comunidad educativa. Sin duda la comunicación es un

elemento esencial para la vida de las organizaciones e imprescindible para su buen funcionamiento, es a través de una comunicación asertiva y eficaz que se pueden planificar estrategias que incrementan la productividad, sin comunicación hoy en día cualquier empresa es conducida al fracaso

De este modo, de acuerdo al análisis de los datos debemos señalar las principales conclusiones de este abordaje, se puede observar que no existen diferencias significativas entre lo que ocurre en las Instituciones públicas e Instituciones privadas.

Los resultados demuestran que, respecto al objetivo general desde lo ético, un equipo directivo debe generar un clima de confianza en las posibilidades reales de los otros; con los alumnos, valorando las potencialidades que tienen todos los niños para aprender desde los saberes que portan; con los docentes, apreciando sus saberes profesionales; y con las familias respetando, interpretando y comprendiendo sus expectativas y la diversidad cultural que las identifica. De esta manera se entiende a la institución como un entramado social que desde lo diverso se enriquece y se potencia en oportunidades. Desde lo pedagógico es necesario hacer realidad el contrato fundante para que la enseñanza, entendida como: “poner a disposición un legado cultural que incluya todas las experiencias formativas que no provee el medio social habitual de cada niño”, sea el propósito cotidiano que guíe el accionar del Jardín.

Por lo cual, las características y habilidades fundamentales que tiene que tener un buen director son:

- **Liderazgo:** Aunar a un equipo en el logro de un objetivo con motivación y compromiso es una habilidad innata de los mejores directivos. Para ello el líder debe de ser capaz de descubrir y potenciar las capacidades de quienes forman su equipo, siendo como un entrenador (coach) que acompaña, instruye y entrena a sus integrantes.
- **Saber delegar:** Un buen directivo debe tener capacidad para delegar funciones entre los miembros de su equipo, haciéndolos responsables de la correcta ejecución de las tareas, bien sea individualmente o a un conjunto de trabajadores. Para ello deberá saber discernir que tareas pueden ser delegadas o no.
- **Habilidad para la construcción de equipos:** No hay que confundir un grupo de trabajadores con un “equipo”, que ha de estar organizado,

motivado y disciplinado. Un equipo debe compartir logros y fracasos, siendo capaces de dejar de lado objetivos particulares en aras de la consecución de objetivos colectivos.

- **Saber comunicar:** Tanto de forma oral como escrita, la habilidad para la comunicación deberá adaptarse a los diversos interlocutores, subordinados, superiores, etc. Será importante elegir los mejores momentos, medios y maneras de realizar la comunicación.
- **Capacidad de resolución de problemas:** La habilidad principal es evitarlos, anticipándose al surgimiento de las situaciones conflictivas o problemáticas. Dado que eso no siempre ocurre el directivo deberá poner en juego todas sus capacidades para resolver los problemas de la mejor forma posible y con las menores consecuencias negativas.
- **Resiliencia:** Es la capacidad para adaptarse positivamente a situaciones adversas. Un buen directivo habrá de decidir cuándo y de qué manera trasladar las situaciones difíciles a los miembros de su equipo, motivándolo para solucionar conjuntamente los momentos complicados por los que a menudo atraviesan las empresas.
- **Habilidades técnicas:** De nada servirá las habilidades de gestión, si el directivo no dispone de un bagaje de conocimientos técnicos que le permitan supervisar y distribuir el trabajo entre los miembros de su equipo. Además, debe ser un referente para su equipo aportando sus conocimientos cuando sea preciso.
- **Empatía y habilidades sociales:** La empatía es la capacidad de percibir, compartir y comprender lo que otro ser puede sentir, siendo esta una habilidad clave de cualquier directivo, que debe de tener la capacidad de ponerse en la situación de sus colaboradores. Ese tipo de relación generará un buen clima laboral, relaciones satisfactorias y se reforzarán los lazos entre los miembros del equipo.
- **Fluidez en la toma de decisiones:** Gran parte del tiempo del directivo se utiliza para tomar decisiones, por lo que optimizar ese proceso contribuirá en gran manera a su éxito. Muy importante también será tomar cada decisión en el momento oportuno; los retrasos pueden hacer que una decisión ya no sea acertada.

- **Habilidades estratégicas:** Un directivo ha de ser capaz de fijar prioridades y diseñar planes de acción para el logro de los objetivos establecidos. En suma, el directivo ha de ser un estratega.
- **Habilidad para gestionar los cambios:** Como dijo Heráclito: “Todo fluye, todo cambia, nada permanece constante”. Los directivos han de poseer la habilidad para liderar los cambios, siendo uno de los retos que tienen en la actualidad la adaptación a la digitalización de las empresas.
- **Habilidad para reconocer y recompensar:** Un equipo que ve reconocido su esfuerzo y sea recompensado por su esfuerzo, aumentará su motivación, así como su implicación para lograr llevar a cabo los objetivos establecidos por su líder.

El equipo directivo tiene un papel central, la conformación, la orientación y la coordinación de los equipos de trabajo, profundizando los vínculos, mediando en los acuerdos; la organización de tiempos y espacios de trabajo; la gestión y distribución de los recursos disponibles dentro y fuera de la institución; entre otras. Asimismo, el acompañamiento, asesoramiento, capacitación que el equipo directivo brinde a los docentes, generará un clima de trabajo colaborativo, confianza y motivación para alcanzar los objetivos propuestos y hacer que el aprendizaje de capacidades relevantes y saberes prioritarios suceda. (Marco Nacional de los Aprendizajes, 2017).

La gestión directiva tiene como meta propiciar la funcionalidad de los propósitos pedagógicos, la estructura organizacional y la calidad de los vínculos, conduciendo la institución desde un posicionamiento que implica: compromiso como base de cualquier acuerdo; sentido de la urgencia, para la valoración del tiempo focalizado en el aprendizaje y la enseñanza; sentido de la posibilidad, partiendo de la premisa irrenunciable de que todos los alumnos puedan aprender; autoridad pedagógica, siendo referente para los docentes, padres y alumnos; escucha atenta a docentes, familias y niños; y entusiasmo y pasión por el trabajo que realiza impactando en todos los miembros de la comunidad educativa.

9. Bibliografía:

- ANTÚNEZ, Serafín M. (2000): La acción directiva en las instituciones escolares. Barcelona: ICE-Horsori.
- BLEJMAR, Bernardo (2005): Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Buenos Aires. Novedades Educativas.
- BLEJMAR, Bernardo (2013): El lado subjetivo de la gestión. Del actor que está haciendo al sujeto que está siendo. Buenos Aires. Aique.
- CASASSUS, Juan (2000): Problemas en la Gestión Educativa en América Latina. Unesco.
- Diseño Curricular para la Educación Inicial (2008). Dirección General de Cultura y Educación.
- Diseño Curricular para la Educación Inicial (2016). Niños de 45 días hasta 2 años. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Diseño Curricular para la Educación Inicial (2000). Marco General. Buenos Aires. Secretaría de Educación. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- El rol del director en la gestión curricular institucional (2005). Dirección General de cultura y Educación.
- El trabajo del director y el proyecto en la escuela (2010). Ministerio de Educación de la Nación.
- Escuelas para el cambio (2007). Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. IIPE-UNESCO. Buenos Aires.
- FRIGERIO, G., Poggi, M., Tiramonti, G. y Aguerrondo, I. (1992). Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su comprensión. Buenos Aires. Troquel.
- GVIRTZ, Silvina y otros. Construir una buena escuela: herramientas para el director (2014). Aique, Educación.
- Ley de Educación Nacional 26.606.
- PINASCO, Stella Maris (2009): La gestión institucional de los Jardines Maternales y las Escuelas Infantiles. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Ministerio de la Educación.

- PITLUK, Laura (2014): Un Jardín Maternal pleno de posibilidades educativas. Educación Inicial.