Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación
Y Psicopedagogía

Licenciatura en Gestión de las Instituciones Educativas

La comunicación Familia- Escuela en el Nivel Inicial, la mirada desde el rol directivo.

Alumno:	Rocío Carolina Vera
Sede:	Centro
Fecha:	Agosto 2021

Resumen

La comunicación entre escuela y familias es fundamental, es la base de toda relación educativa sólida. Para ser efectiva, se la debe pensar de manera estratégica, lo que implica construir una visión de futuro y comunicarla, promover los diversos tipos de comunicación con la pluralidad de intencionalidades y esto posibilita el funcionamiento en redes.

La problemática de esta investigación fue elegida para analizar cómo es la comunicación entre las familias y el jardín, que acciones y estrategias lleva adelante la directora para favorecerla, distinguir la información que circula y los aspectos que facilitan una comunicación positiva acompañante del entorno educativo.

Con este fin, se realizó un estudio de caso único, entrevistando a la directora, indagando por medio de encuestas a las familias y observando los cuadernos de comunicaciones del mencionado jardín de infantes de gestión privada, del sur de la provincia de Buenos Aires

De los resultados obtenidos, lo más relevante se analizó en las siguientes categorías: características de la comunicación, estrategias de comunicación, canales más usados, tipo de información que circula y como enfrenta el conflicto y como lo resuelve.

A modo de conclusión, esta investigación proporciona información sobre como la directora desde la empatía, el respeto y siendo accesible, logra que la comunicación con todos los que componen la comunidad educativa, sea estratégica y efectiva, y lo hace fomentando y promoviendo el trabajo en equipo, cuidando los vínculos entre todos los actores implicados, generando debates y consensos, dando el ejemplo, tomándose el tiempo de escuchar y reflexionar frente a los conflictos. Desde los cuadernos y la encuesta, se puede observar la misma deducción.

Palabras clave: Comunicación estratégica, Participación de la comunidad educativa, Rol directivo, Canales de comunicación

Índice de contenidos

Índice de contenidos 3

1. INTRODUCCIÓN 5

2. ANTECEDENTES 7

3. MARCO TEÓRICO 9

3.1. El rol directivo 9

3.2. Liderazgo Directivo 10

3.3. Relación familia-escuela 11

3.4. Canales para la comunicación 13

4. ENCUADRE METODOLÓGICO 15

4.1. Tipo de estudio 15

4.2. Materiales- instrumentos 16

4.3. Participantes 17

4.4. Procedimiento de recogida de datos 17

5. ANÁLISIS DE DATOS 18

5.1. Característica de la comunicación 18

5.2. Estrategias de comunicación 19

5.3. Canales más usados 20

5.4. Tipo de información que circula 21

5.5. Como enfrenta el conflicto y como lo resuelve 22

6. ANÁLISIS TEÓRICO 23

6.1. ¿Cómo se gestiona la comunicación en este jardín? 23

7. CONCLUSIONES 29

8. Referencias Bibliográficas 31

Anexo A. 33

Protocolo de entrevista a la directora: 33

Encuesta a las familias: 34

Resultados de la encuesta.....35

1. INTRODUCCIÓN

Las familias acuerdan tácita o explícitamente cómo se educarán sus hijos, ya que son protagonistas fundamentales en el proceso educativo de los hijos, es así que se genera la alianza escuela-familia. Esta alianza, que sin dudas se ve afectada por cambios sociales y culturales, se replica y recrea como pilar de cualquier proyecto educativo y forma parte de la agenda del equipo directivo.

Así es como llegan a conformarse un conjunto de relaciones que mantienen los docentes, las autoridades, los alumnos y sus familias, que se denomina comunidad educativa. Todas las escuelas enfrentan desafíos a la hora de vincularse con el entorno.

Dirigir una escuela requiere que, el equipo directivo, además de administrar recursos y organizar las actividades, promueva el interés, la participación y el compromiso para la mejora del aprendizaje de los alumnos. De qué modo participa la familia no es algo que pueda ser decidido unilateralmente por una u otra parte. Requiere pensar en las características de la comunidad, sus expectativas y también los valores que sustentan la relación y la historia de ese vínculo.

Conocer a las familias permite entender y asumir las reales posibilidades de poner el cuerpo e involucrarse en la educación de sus hijos; permite detectar necesidades o carencias que en ocasiones el equipo directivo puede contribuir a resolver.

A su vez, y tal como lo menciona Martínez Marín (2012) favorecer la comunicación con las familias lograría compartir pautas y criterios en relación con la formación de los niños propiciando su apoyo y participación activa en la vida escolar, escuchando sus opiniones y enriqueciendo esta colaboración, es que tanto los niños, como las familias y la institución pueden salir beneficiados.

Este proyecto de investigación pretende analizar y comprender cómo es la comunicación entre la escuela y las familias de este Jardín de infantes de gestión privada del conurbano bonaerense.

Comprender de qué manera el equipo de gestión promueve, potencia y complementa la participación, el compromiso e interacción de los diversos tipos de comunicación de todas las partes que componen la comunidad educativa y cuáles son las estrategias que utilizan para conseguirlo, es el motivo de esta investigación.

Para ello, la investigación se desarrollará a través de un paradigma descriptivo: ya que se pretende realizar la descripción en profundidad del tema de interés realizando un abordaje de manera sistémica y holística del caso y apunta a hacer una descripción del fenómeno bajo estudio mediante la caracterización de sus rasgos generales, que centra su atención en un contexto social

multidimensional y natural, Hernández Sampieri (2014).

La focalización se da en un estudio de caso único, ya que es un método de investigación para el análisis de una realidad social específica.

El enfoque de la investigación será mixta ya que combina ambas técnicas, en primer lugar se llevará a cabo mediante los métodos cualitativos que estudian significados intersubjetivos, situados y construidos, eligen la entrevista abierta y la observación directa, estudian la vida social en su mismo marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales y eligen la descripción espesa y los conceptos comprensivos del lenguaje simbólico. Por otro lado, será cuantitativo ya que trata de determinar la fuerza de las asociaciones o correlación entre variables, encontrar regularidades y tendencias. Busca la generalización y objetivización de los resultados de la muestra al conjunto de una población.

El objetivo principal de esta investigación es analizar las características de la comunicación escuela-familia en este jardín de infantes, los objetivos específicos son precisar las acciones y estrategias que el equipo directivo lleva adelante para promover la comunicación y distinguir la información que circula y los aspectos que facilitan una comunicación positiva acompañante del entorno educativo.

2. ANTECEDENTES

La relación escuela-familias ha sido abordada por diversos autores. Una de las investigaciones analizadas es "Percepciones de los directivos acerca de las expectativas de los padres en Nivel Inicial" de Martínez Marín (2012). En ella, se destaca la importancia de la confianza mutua; para las docentes, cada familia nueva y cada niño es una incógnita, una responsabilidad. Para la familia también es un enigma el lugar, la persona que se hará cargo de lo más valioso para ellos, su hijo. Como se ve esta situación genera angustia y solo una relación individualizada y el intercambio de información pondrán los fundamentos de una confianza que se irá construyendo día a día.

Asimismo, el primer rostro que ven las familias cuando van a conocer una institución, es la del director, por eso es importante generar confianza en las familias desde el comienzo. La manera en la que se dirija, la calidez que muestre y como hable de su equipo de docentes va a ser fundamental para que los padres elijan esa institución por sobre otra y se sientan seguros al dejar a su tesoro más preciado.

Del mismo modo, una investigación relevante sobre la temática en cuestión es "Competencias directivas para promover la participación: familias en las escuelas básicas" Barrientos, Silva y Antúnez (2016) la misma se basa en la función directiva, que es una labor cada vez más relevante en la mejora educativa, a la que solo en los últimos años se le ha otorgado una atención preferente por su alto impacto y vinculación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Por eso son tan importantes, las prácticas directivas que son el conjunto de comportamientos orientados a la concreción de la promoción, la participación de las familias y la comunidad en la escuela.

A su vez se valen de las estrategias de promoción de la participación, que son el conjunto de acciones planificadas y concretas en que los directores desentrañan sus modos de hacer. Entre sus principales resultados se encuentran el propósito de promover la participación de las familias y la comunidad, movilizando una variedad de recursos, dispositivos, herramientas y decisiones para ello.

También, algunos estudios realizados dan cuenta de las diferentes formas de comunicación que existen en la actualidad como "La comunicación en el modelo de gestión estratégica" Pozner (2000) donde las comunicaciones diseñan una organización. El sistema educativo embarcado en la transformación hacia la calidad y la equidad deberá transmitir y alimentar en sus comunicaciones esa dirección y sentido de la transformación.

A través de ellas se diseñan proyectos, se generan compromisos, crean nuevas formas alternativas de enseñar y de aprender. Además, la potencia y la capacidad de convocatoria de la

visión diseñada se denotan en la comunicación extendida, interactiva y abierta.

Paralelamente, la legitimidad, credibilidad y gobernabilidad democrática por la gestión educativa se basa en la red de comunicaciones diseñadas para integrar y comprometer a todos los gestores educativos con los objetivos estratégicos de largo plazo. En ella, es sumamente importante la amplitud, apertura e inclusividad, hacer que toda la comunidad educativa sienta el compromiso de querer ser arte y parte de los proyectos, es una de las tantas tareas que el director tiene por delante.

En conclusión, el rol del equipo directivo es sumamente vital para gestionar un entorno que promueva un diálogo constante entre las familias y la institución. Esto en su imagen general como en su capacidad de administrar los canales de comunicación internos y externos manifestando también, a través de ellos, su apoyo y confianza en su plantel docente.

De esta manera no solo convoca a la comunidad desde su solvencia sino también que los invita a sentirse integrados y participes en la vida institucional. Sería una gran equivocación ignorar estas cuestiones que aportan la creación de un vínculo positivo y permanente con todos los integrantes. Desestimar su trascendencia implicaría desatender el sentimiento de pertenencia tan relevante para el vigor de las relaciones institucionales con su comunidad.

3. MARCO TEÓRICO

3.1.El rol directivo

En primer lugar, en la investigación de Barrientos, et al. (2016) afirman que es sumamente importante el desempeño directivo. En la investigación se destacan las habilidades sociales que debe poseer, las cualidades personales y valores que deben movilizar para promover de manera fructífera la participación de toda la comunidad educativa.

En cuanto a gestionar, Blejmar (2005, p.25) manifiesta: "gestionar la escuela es la responsabilidad del director. Él se hace cargo del rol y desde allí se transforma en diseñador de situaciones con el fin de que todos los actores operen desplegando su máximo potencial en términos de competencias y emocionalidad" El liderazgo se trata de construir consensos y para eso, se debe partir de inspirar la necesidad de generar transformaciones, actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.

Por otra parte, quien tiene el rol de dirigir, debe desarrollar una serie de prácticas que son complejas, como tener la capacidad de analizar la realidad de su escuela desde una observación holística, ser previsor y tener una mirada hacia el futuro, tener destrezas comunicativas, ser empático con todos lo que hacen a la comunidad educativa, ser firme y flexible a la vez, ser crítico y reflexivo sobre su práctica, también, su desempeño debe ser dinámico e invitar, generar y motivar a que todos los actores implicados, se involucren y se comprometan, a tener una comunicación fluida y una actitud de cooperación y coordinación, dicha participación debe ser un acto inclusivo donde todas las personas puedan opinar y eventualmente tomar decisiones.

Además, como se expresa en EOA, con el aporte de Blejmar (2015) el director debe motivar a los docentes y alentarlos al cambio, crear una atmósfera de trabajo en donde cada integrante se sienta parte, valorado y orgulloso de pertenecer, no perder el contacto con lo que pasa dentro del aula, ejercer la autoridad (nunca el autoritarismo) en pos de garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad, ponerse en la piel del docente, aunar criterios, a pesar de las diferencias en pos de los proyectos de la escuela, capacitarse permanentemente, propiciar una evaluación institucional que ayude a la escuela a mirarse en el espejo.

Asimismo, entre los roles que tiene el director, está el hecho de generar y gestionar los espacios, tiempos y recursos que se necesiten para que los docentes hagan foco y pongan su energía en enseñar, como también detectar situaciones sobre lo que es necesario trabajar y delinear junto a los maestros estrategias para mejorar, lo que conlleva un gran desafío ya que parte de ellos es crear trabajo en equipo y hacer que las condiciones para la mejoras sean posibles e impacten en el clima de la escuela.

Para concluir, Blejmar (2005) afirma que no hay modelo, pensamiento o práctica única en el hacer que convoca la gestión educativa, hay una diversidad de caminos que pueden llevar a un mismo resultado. Para eso, la gestión debe crear condiciones, construir escenarios adecuados todos los días que permitan el despliegue de la creatividad, el hacer y que sus logros se inserten en el discurso educativo institucional. En definitiva, el liderazgo escolar es hacer de una escuela una buena escuela.

3.2. Liderazgo Directivo

Para empezar, en las instituciones educativas según Manes (2004) el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales, con los objetivos personales del cuerpo docente, familias y alumnos en este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa.

Por consiguiente, algunos elementos esenciales para definir la capacidad de liderazgo son: honestidad, ya que éste debe ser una figura transparente para lograr credibilidad en su gestión, debe tener en cuenta la participación de toda la comunidad educativa, el que dirige requiere el compromiso de la organización en el respaldo de su gestión, el líder directivo es el puente tendido desde el diagnóstico y la propuesta hacia los caminos que llevan al logro, ese puente es la gestión, Blejmar (2005).

El perfil del director no es un modelo general, por el contrario es un modelo particular para cada contexto institucional y las problemáticas que lo caracterizan, cada institución educativa debe definir los atributos de sus líderes directivos adecuados a sus realidades institucionales históricas, presentes y futuras, quien lidera debe ejercer una función de conducción, por lo tanto debe planificar, organizar, coordinar y evaluar, también debe propiciar el trabajo en equipo para alcanzar una mejor articulación intra e inter niveles, un sentido de grupo y pertenencia, la mediación, la resolución de conflictos y la delegación de tareas, Manes (2004).

En cuanto a las habilidades personales más importantes en la opinión de Crosby (1991) son su formación, reputación y antecedentes, la capacidad de motivar, para ello debe estar incentivado en su tarea así podrá motivar con autentica energía, la creatividad aplicada a proyectos institucionales y su actitud proactiva y positiva. En la gestión no se debe buscar una figura de líder inalcanzable, debe ser realista, idóneo, ético y humano, el líder directivo debe estar al tanto de lo que sucede en el sector de la educación y en la realidad en la está inmersa de su propia institución. La capacidad de influir sobre las circunstancias es fundamental para hacer que los escenarios cambien y no se vivan como destinos preanunciados, EOA (2015).

Al mismo tiempo, la educación en los valores humanos es la base de la educación integral del individuo. El director debe enseñar a respetar esos valores con su ejemplo en la relación con su equipo de conducción, los docentes, las familias y los estudiantes.

El liderazgo directivo es una compleja trama de requisitos que un individuo debe satisfacer para poder hacer cumplir los objetivos institucionales en época de transformaciones, dichas transformaciones del sector educativo requieren una mayor profesionalización de los recursos humanos y al mismo tiempo una optimización de los recursos materiales, hoy en esta difícil tarea el que lidera el equipo de conducción es una pieza fundamental en la gestión exitosa de transformación que están encarando día tras día las instituciones educativas, EOA (2015).

En cuanto a un nuevo concepto de escuela y de gestión, interpelan nuevas formas de pensar el liderazgo, no asociado a una persona ya que se correría el riesgo de que los logros pasaran a depender de ella y no se podría mantener en el tiempo, por eso, hay que formar grupos donde todos sean líderes Gvirtz (2009). El director deberá fortalecer la participación colectiva, promover el trabajo en equipo, facultar a todos para la acción y construir visiones compartidas.

En síntesis, es probable que el ejercicio de este liderazgo requiera de varios actores, de miradas convergentes y de trabajo en conjunto. Esta sinergia positiva siempre es iniciada y sostenida por quien lidera el proceso. El líder directivo cumple un papel esencial en la gestión transaccional y transformacional que une los intereses institucionales con los intereses de toda la comunidad educativa, en tal sentido su tarea hoy debe orientarse a la conducción de grupos humanos y a la implementación efectiva de las transformaciones que definen el futuro de las instituciones educativas EOA (2015).

3.3.Relación familia-escuela

En primer lugar, el niño comienza su trayectoria educativa en la familia que la escuela complementa. Por tanto, familia y escuela son dos contextos próximos en la experiencia diaria de los niños, que exige un esfuerzo común para crear espacios de comunicación y participación de forma que le den coherencia a esta experiencia cotidiana.

Los niños disponen de estas dos grandes instituciones educativas para construirse como ciudadanos. Por tal motivo, ni la escuela por una parte ni tampoco la familia, pueden desempeñar dicha función de manera aislada y diferenciada la una de la otra, Serdio Sánchez (2008).

Por consiguiente, la educación es una tarea compartida entre las familias y los educadores. Para que ésta sea integral se necesitan junto a la acción conjunta, canales de comunicación efectivos. Tanto la familia como la escuela comparten responsabilidades en la educación de la infancia. Ambos desempeñan un rol fundamental en el desarrollo del autoconcepto, las habilidades sociales, el

desarrollo moral, la psicomotricidad, la creatividad y habilidades cognitivas como la resolución de problemas Muñoz (2009).

Es preciso tener presente que la familia es el primer agente socializador del niño, la escuela debe garantizar su colaboración mediante cauces de información y participación que proporcionen un intercambio sobre las actitudes y progresos de los niños. Asimismo, es sumamente pertinente la mutua transmisión de información sobre los acontecimientos cotidianos.

Del mismo modo, el "Diseño Curricular para la Educación Inicial" (2019) señala que el desarrollo de capacidades en los niños requiere de un trabajo corresponsable con las familias, que será posible en tanto se comprenda la importancia de la participación, la fluidez de la comunicación y la complejidad de variables que caracteriza este vínculo.

Efectivamente, la participación de las familias y de los niños, como protagonistas del proceso educativo, supondrá aportes en mejora de la propuesta pedagógica de cada niño desde la visión de trabajo colaborativo y de corresponsabilidad con los diferentes actores de las instituciones educativas.

A saber, la manera en que las familias participan, puede ser simbólica, como cuando concurren a las reuniones o envían el material solicitado o puede ser una participación real, lo que implica tener en cuenta las voces de todos los integrantes de la comunidad educativa, ello supone que las familias sean escuchadas aún cuando haya disenso. Se trata entonces, de que todos tengan la posibilidad de opinar, aportar y disentir.

Por ende, la participación de las familias en las instituciones educativas es un largo proceso de aprendizaje que se inicia en el momento de la inscripción de los niños en los Jardines Maternales y/o de Infantes, desarrollándose durante todo el trayecto escolar hasta que egresan.

Hay que destacar que los primeros intercambios basados en el respeto, la confianza y la comunicación fluida son el punto de partida para una real y efectiva participación. La participación real debe ser comprendida como un largo proceso de aprendizaje que no está exento de conflictos, desencuentros, contradicciones y desasosiego, teniendo en cuenta que quienes se relacionan son sujetos concretos: los padres, las madres u otros miembros familiares, los docentes y directivos de la escuela. Sujetos con marcas de su propia historia familiar y escolar, pasada y presente "Construyendo Lazos de Confianza y Complementariedad con las Familias" (2019).

A modo de conclusión, queda claro que si las familias y las instituciones no trabajan juntas, esto conlleva al detrimento de la formación en la educación del niño, como afirma Martínez Marín (2012) la importancia de la relación de las familias y la escuela, implica un sentido democrático de educación, en el que todas las personas que hacen a la comunidad educativa inciden en la formación de los niños y deben trabajar conjuntamente, ya que todos pueden resultar enriquecidos con esta colaboración.

3.4.Canales para la comunicación

Inicialmente, Pozner (2000) sostiene que la comunicación puede darse en una cultura burocrática o estratégica. En la primera, prima una situación de aislamiento más que de integración, en cambio en la segunda cultura se basa en redes que comparten un sentido y que se caracteriza por la apertura. En la cultura burocrática hay un predominio de la comunicación de forma unidireccional, el directivo imparte normas claras y precisas. Este modelo, impartido por un emisor jerárquico con una sola dirección, presuponía que todos los receptores entendían e iban a cumplir. Sin embargo, la cultura estratégica permite que los participantes nunca dejen de comunicar, es decir, se trata de una circulación constante y no un envío de informaciones desde un emisor a un receptor.

Del mismo modo, diversos aspectos del sistema educativo están regidos por estructuras burocráticas, tales como el perfil del docente, los roles del director, el calendario de clases. Todas las comunicaciones rígidas mantienen el mismo formato, diagramación, estructura textual y estilo, sin importar mayormente el destinatario. La comunicación burocrática consiste en dirección vertical descendente, canal, medios únicos y código normativo.

Es decir, 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, Manes (2004).

No obstante, nuestras organizaciones viven una transformación que exige revisar todas nuestras concepciones, incluso aquellas que hasta ahora parecían obvias: las formas, supuestos y contenidos de la comunicación. Necesitamos re-pensar las comunicaciones.

Además, visualizar como alrededor de cada institución se conforma una red, cuyos vínculos se sostienen en un conjunto de valores, creencias y prácticas que son compartidos, más aun en el nivel inicial, cuando es la primera institucionalización de los niños.

Es preciso tener presente, tal como lo afirma EOA (2015), que mucho más allá de las palabras, se enseña con la acción. Esas enseñanzas implícitas de la gestión, que ocurren casi en forma invisible, operan sobre los demás, que al hacerlo muestran y habilitan nuevos modos de hacer las cosas.

Por consiguiente, tal como se menciona en EOA (2015) un director debe tener en cuenta si a comunicación refiere, que la Dimensión socio comunitaria, es importante llevarla a cabo, porque incluye crear y mantener vínculos hacia adentro y hacia afuera de la escuela. Hacia adentro, el director define el gobierno de la institución, y busca que sus decisiones sean viables y legítimas, esto implica habilidad para comunicar, generar consensos, posicionarse como autoridad y atender

demandas. Hacia afuera, el equipo directivo busca conocer el medio social donde la escuela está inmersa y vincularse positivamente con las familias.

A fin de cuentas, no cabe duda que tener canales de comunicación fluidas, son fundamentales si se quiere que todos los actores que componen la comunidad educativa se involucren y se genere un ida y vuelta, tal como sostiene Pozner (2000) el gestor debe construir y coordinar un flujo de comunicaciones entrecruzadas, recíprocas, de ordenamiento estratégico y no burocrático con información accesible para potenciar los procesos de cambio a partir de experiencias y recursos compartidos.

De igual forma, la comunicación en la gestión supone básicamente incrementar la cantidad y calidad de la participación en la comunicación. Es necesario asignar nuevos roles activos a actores tradicionalmente ubicados en zonas marginales de la comunicación.

En cuanto a una transformación democrática e incluyente de la educación, se requiere la ampliación de quienes hablan y escuchan, de incluir a través de diferentes formas a los eventualmente afectados en la comunicación. La educación toda está desafiada a construir un nuevo pacto con la sociedad. Para esto se requiere, ampliar la sensibilidad existente en las comunicaciones hacia las necesidades, evaluaciones y demandas de los actores sociales.

Hay que destacar que entre los canales de comunicación que cuentan en los jardines de infantes, podemos encontrar entrevistas de inicio, es cuando se da el primer acercamiento entre las familias y la escuela, el cuaderno de comunicaciones, es donde generalmente las docentes envían información relevante sobre lo que va sucediendo día a día y que las familias también usan para dar cuenta de los acontecimientos que crean pertinentes, las reuniones de familia, son un espacio de privilegio para la presentación de los docentes y las propuestas pedagógicas que cada uno de ellos prevé desarrollar en determinado período de tiempo, también para informar los avances de los niños, entre otras cuestiones y que las familias aprovechan para despejar dudas o inquietudes. Las clases abiertas, son ocasiones donde se muestra como se trabaja en la sala, en las entrevistas personales se busca ahondar en aspectos puntuales sobre el niño y lo que lo rodea; correo electrónico, whatsapp y cartelera, son otras maneras que forman parte del gran abanico de medios que tiene la institución para comunicarse con las familias, "Construyendo Lazos de Confianza y Complementariedad con las Familias" (2019).

4. ENCUADRE METODOLÓGICO

4.1.Tipo de estudio

El objetivo principal de esta investigación es analizar las características de la comunicación entre la escuela y la familia en este jardín de infantes, y los objetivos específicos son precisar las acciones y estrategias que el equipo directivo lleva adelante para promover la comunicación y distinguir la información que circula y los aspectos que facilitan una comunicación positiva acompañante del entorno educativo.

Para ello, la investigación se desarrollará a través de un paradigma descriptivo: ya que se pretende realizar la descripción en profundidad del tema de interés realizando un abordaje de manera sistémica y holística del caso y apunta a hacer una descripción del fenómeno bajo estudio mediante la caracterización de sus rasgos generales, que centra su atención en un contexto social multidimensional y natural, Hernández Sampieri (2014).

Describir consiste en varias operaciones: centrarnos en la observación de individuos, grupos o instituciones y valerse de estrategias metodológicas, en este caso, cualitativas con el objetivo de describir, comparar, clasificar y analizar dichos fenómenos. Tal como lo afirman Cohen, y Manion (1990): “Puesto que la educación se relaciona principalmente con el crecimiento físico, social, intelectual y emocional del individuo, los estudios descriptivos continúan ocupando un lugar central en las metodologías usadas por el investigador educativo”.

El enfoque de la investigación será mixta ya que combina ambas técnicas, en primer lugar, se llevará a cabo mediante los métodos cualitativos que estudian significados intersubjetivos, situados y construidos; eligen la entrevista abierta y la observación directa; estudian la vida social en su mismo marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales y; eligen la descripción espesa y los conceptos comprensivos del lenguaje simbólico. Por otro lado, será cuantitativo ya que trata de determinar la fuerza de las asociaciones o correlación entre variables, encontrar regularidades y tendencias. Busca la generalización y objetivación de los resultados de la muestra al conjunto de una población.

El corte temporal es transversal, ya que se estudia solo un período específico en el tiempo.

Tipo de muestra, no probabilístico la elección de los elementos no es al azar sino que se elige de acuerdo a las características de la investigación. Por lo tanto, no todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Muestreo por juicio, la selección de los individuos de la muestra es realizada por el investigador o un experto que indica al investigador qué individuos de la población son los que más pueden contribuir al estudio.

Criterio de inclusión, es el conjunto de características o atributos que los elementos deben poseer para participar de este estudio, en este caso, se refiere a elementos, porque así se denomina a cada uno de los objetos o personas que componen el total de la población, en esta investigación, es la directora, las familias y los cuadernos de comunicaciones.

El método de investigación será da mediante un estudio de caso único, ya que es un método de investigación para el análisis de una realidad social específica, en este caso, la de un jardín de gestión privada del conurbano bonaerense, la cual pertenece a un centro educativo integral, que brinda jardín maternal, jardín de infantes, con tres secciones únicas, que contempla a niños de 3 a 5 años, y ofrece jornada completa. Cuenta con una matrícula de 90 niños, 3 maestras de sala, una preceptora y la directora que es la única en el equipo de gestión. Tal como menciona Escudero Macluf, Delfín Beltrán, y Gutiérrez González (2008), el estudio de caso representa una herramienta muy útil de hacer investigación, ya que permite tener como resultado un enfoque holístico de una situación o evento en estudio, lo cual concede al investigador un abanico muy amplio de posibilidades para abordar un problema de investigación.

4.2.Materiales- instrumentos

La recolección de datos será por medio de una entrevista abierta a la directora del jardín. Se infiere que es el instrumento más adecuado ya que la entrevista se centra en el asunto de la investigación. Corresponde entonces a los sujetos aportar los aspectos que encuentren importantes en relación con ese asunto. El entrevistador conduce a la persona hacia ciertos temas, pero no a opiniones específicas sobre ellas Kvale (2008). Esto último, enriquece notablemente la investigación, ya que brindará información valiosa que luego podrá ser analizada.

Además, se empleará la recolección de datos por medio de encuestas a las familias, esta técnica da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos. El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que se define como el documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta. De elección múltiple: Abanico de respuestas, cuando se ofrece al encuestado una serie de opciones de respuesta, que deben ser exhaustivas y mutuamente excluyentes. Se hará por medio de encuestas on line. Casas Anguita, Repullo Labrador y Donado Campos (2003). Y por último, se analizarán los cuadernos de comunicaciones.

4.3.Participantes

Los participantes son la directora del jardín de infantes y las familias que decidieron participar de la encuesta realizada de manera on line por medio de la aplicación Survey Monkey.

4.4.Procedimiento de recogida de datos

La entrevista fue por medio de la plataforma zoom, porque estamos atravesando un contexto de aislamiento social, preventivo y obligatorio, por el covid 19, y solo se realizó a la directora, porque es la única que pertenece al equipo de gestión, luego se procedió a realizar la encuesta y por último, analizar los cuadernos de comunicaciones.

5. ANÁLISIS DE DATOS

Se analizarán las siguientes categorías, para intentar comprender el fenómeno de estudio a partir de la información obtenida que surgió de los objetivos, el marco teórico, la entrevista, la encuesta y los cuadernos de comunicaciones, lo más relevante fue: características de la comunicación, estrategias de comunicación, canales más usados, tipo de información que circula y como enfrenta el conflicto y como lo resuelve.

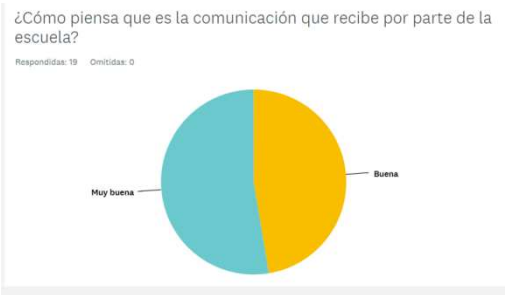
5.1.Característica de la comunicación

En primer lugar, la directora, considera que la comunicación en su jardín es efectiva, porque relata: *"lo que comunico, no lo hago desde el reto, sino desde la posición de jerarquicemos nuestra función, cuidemos a los niños, lo mando escrito, y no se vuelve a repetir, siento que es una comunicación efectiva".*

Luego, continúa diciendo: "*viendo qué potencial tiene cada uno de mí equipo, enalteciéndolo, resaltando en eso que brilla, no en lo que no puede*". Y más adelante destaca: "*me parece que el director tiene que pensar y tiene que decir me gusta esto de vos y que alguien te lo reconozca es lindo y está bueno por los chicos".* De esta manera, genera que el proceso de comunicación con sus docentes sea positivo, dinámico, satisfactorio y haya retroalimentación.

También se puede ver en el análisis hecho en los cuadernos de comunicaciones, que notifican todos los días, tanto información burocrática, informal, como administrativa, ya sea por parte de la escuela como de las familias.

En cuanto a los resultados obtenidos en la encuesta, se vislumbra que las familias consideran, al igual que la directora, que la comunicación es efectiva ya que cuando se les preguntó si los medios de comunicación existentes son efectivos, contestaron que sí. Y en cómo piensan que es la comunicación que reciben por parte de la escuela, la calificaron entre muy buena y buena.



En un 52%: Es Muy buena

En un 47%: Es Buena



En un 89%: Es Sí

En un 10%: Es No

5.2.Estrategias de comunicación

Posteriormente, la directora relata*: "yo soy re comunicativa y entonces, mi gestión es como soy yo, soy muy empática para decir las cosas y te voy a decir quizás las cosas más serias de la mejor manera que encuentre para que no te duela, porque no me gusta ser chocante con nadie",* entonces, enfatiza que prioriza la comunicación en todo momento, tanto con el personal, como con las familias y sus superiores y dice que la personalidad del director tiene estrecha relación de como es la comunicación en su escuela.

También cuenta que como estrategia de comunicación, se toma el tiempo para escuchar la problemática de sus docentes para ver qué está pasando y de qué manera ayudarla a superar esa situación, prueba de ello es cuando dice: *"mi trabajo lo corro, trato de ser humana, me parece que a la larga se retroalimenta, entonces no sacar juicios de valor"*.

Además, da consejos, como por ejemplo, de no tener a las familias en las redes sociales, llamar a los chicos por su nombre y obviar los sobrenombres que las docentes suelen ponerles o tratar de usar un lenguaje más técnico a la hora de dirigirse a las familias de forma oral o escrita.

Y con las familias, es de igual forma, "*cuando a veces se genera un teléfono descompuesto y no es tan serio, vienen a la fuente, se calma la situación, y si me tengo que tomar 3 horas para escuchar a un padre, estoy, sé que entra enojado y se va diferente y veo qué de lo que me dijo tomo, en que tiene razón, que parte yo no vi y soy de buscarle todas las vueltas"*, destaca que el vínculo con las familias es muy bueno y que no se le presentan mayores obstáculos a la hora de solucionar los emergentes que van surgiendo.

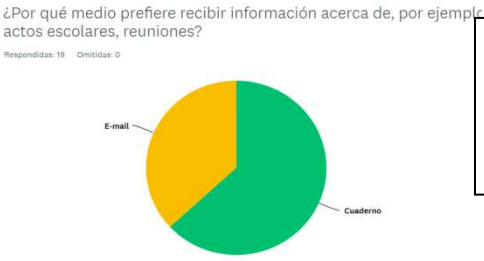
El cuaderno de comunicaciones es usado para que tanto las maestras, la preceptora y directora manden notas, siempre con un lenguaje apropiado y cordial. Las familias pueden dar respuesta a esas notas ahí mismo o solicitar una reunión ya sea con la docente o la directora.

5.3.Canales más usados

Ante todo, la directora, por consejo de la inspectora, prefiere no usar el cuaderno para dar información relevante o personal sobre el niño, opta por citar a las familias y hablar con ellas en persona, y lo justifica diciendo: "*el cuaderno no es el medio y esto es algo que las inspectoras remarcan mucho porque a veces lo que se escribe, se escribe con un tono y se lee con otro, siempre la subjetividad está, entonces, más vale menos que más en el cuaderno y lo que se habla, se habla en las puertas cerradas de la dirección y se labra un acta",* ya que de esta manera, se evitan los malos entendidos, se informan o aclaran cuestiones importantes y queda todo registrado en el libro de actas.

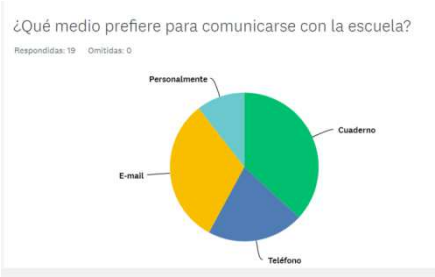
Después, continúa diciendo: "*en pandemia, empezamos el año sin cuaderno porque era vector de contagio, y nos dábamos cuenta que el padre cuando empezó presencial, ya no le dio bolilla al mail",* así que tomó la decisión de volver a usar el cuaderno para que la información llegue a todas las familias, ya que es el medio de comunicación por excelencia en el nivel inicial.

Sin duda, el canal más usado por las familias en el jardín de infantes es el cuaderno, pero de manera informal, se acercan a la puerta en el momento de entrada o salida para hablar sobre alguna inquietud o firmar algún acta. De la misma manera, esto se ve reflejado en las encuestas, ya que el canal más elegido para recibir información es el cuaderno, pero para enviarla, las preferencias están entre el cuaderno, el correo electrónico, luego el teléfono y por último, personalmente.



En un 63%: Prefiere por Cuaderno

En un 36%: Prefiere por E-mail



En un 36%: Por cuaderno
En un 21%: por teléfono

En un 31%: por E-mail

En un 10%: Personalmente

5.4.Tipo de información que circula

En cuanto al tipo de información que circula, ella expresa que pregunta y cuenta todo, ya sea a la Inspectora y al Representante Legal, en cuanto a por ejemplo, que hacer frente a determinadas situaciones que se presentan, " *yo voy a ir primero a la inspectora, y cuando la inspectora dijo sí, yo bajo al RL le digo mira, hice esto, y al papá de tal no le gustó, pero estoy en la normativa",* siempre trata de llegar a un consentimiento acatando el reglamento y viendo de que manera lograr que la información que circula, sea relevante.

No obstante, cuando no consigue el consenso con las maestras, hace una bajada de línea, pero con fundamento y respeto, pongo por caso: "*yo soy una directora muy de compartir con mis docentes, porque no me gusta a veces decir vamos a hacer esto, pero me di cuenta que hay algunas cosas que no se debaten, que se bajan",* sabiendo que desde la empatía y la reflexión, genera el entendimiento y que todas se comprometan.

Y con respecto a las familias, cuando van con alguna inquietud o son citados por ella o la maestra para hablar de algún tema en particular en cuanto al comportamiento, alguna lastimadura o problemática que se observa en el niño, se muestra empática, receptiva, hace una escucha atenta, y trata en lo posible, que esa familia se vaya conforme.

En relación a los cuadernos y a la información que envían desde la institución, expone: a principio de año*, "Todo tipo de grilla informativa que puede ser útil, como los datos del niño y de los padres, los teléfonos de emergencia, cuáles son los motivos por los cuales no debería asistir al jardín, como por ejemplo, las enfermedades infectocontagiosas. El reglamento firmado en donde es un acuerdo entre las familias y la institución donde figura el respeto del uniforme, normas, pautas, sugerencia desde un lugar de empatía. Reuniones de padres. No informar en los cuadernos cuando un chico tuvo un problema de conducta".* También comunican logros, algo positivo de un niño: Por ejemplo*, "esta semana almorzó maravilloso",* además informan a los abanderados y los escoltas.

En los cuadernos analizados, se puede visualizar lo que la directora relata, en el día a día se puede ver que se envían notas de diferentes índoles, por parte de la institución: por ejemplo, los horarios de entrada, de salida, de comedor, de talleres, invitaciones a actos y reuniones, teléfonos de emergencia, pedido de materiales, reglamento institucional, lo que deben llevar en la mochila, tarjetas de efemérides, aviso de alguna visita al jardín. Y por parte de las familias, pueden mandar notas avisando del envío de un apto médico o si lo retira otra persona.

5.5.Como enfrenta el conflicto y como lo resuelve

La directora narra experiencias de conflicto que atravesó con las familias: *"los únicos problemas que yo he tenido con las familias, son cuando le he tenido que comunicar a un papá una necesidad educativa especial de un niño, cuando yo entro a un aula, y observo alguna situación, hago un seguimiento del niño, yo quiero asegurarme de que todo lo que se puede hacer, se hace, me ha pasado de en abril, comunicando una situación con una familia enojada y en diciembre, venir y abrazarte y decirte gracias".* Resalta que al principio de su gestión, cuando tenía que informar a las familias alguna dificultad que ella y la maestra observaban, se sentía muy mal, porque los padres se iban de esa reunión enojados con ella, pero con el tiempo entendió que el enojo era con la persona que les transmitía la noticia, no con ella, con los años y la experiencia fue ganando confianza.

Otra experiencia que relata con las familias, como un logro, es: *"una vez observé a un nene, era como un niño apagado, entonces lo hablé con la inspectora y me dijo: citá a la mamá y al papá con las dos, porque lo que estaba pasando era un tema de ninguneo por parte de la pareja del padre, y bueno, yo logré en esa reunión, que el padre le pidiera perdón a la madre y después, hubo un niño que desde ese momento todos los días venía, me abrazaba y me decía todo bien".*

Y cuenta que su manera de resolverlo es: "*observando, escuchando, conteniendo, poniendo el cuerpo, acompañando, estando presente y siendo accesible, cercana",* al tener hasta cuarto año de psicología hecho, genera un valor agregado a su labor y hace que tenga una mirada más aguda sobre los niños y su observación vaya más allá de su rol.

Con respecto a las docentes, le pasó de tener a una maestra excelente pedagógicamente, pero que generaba un mal clima de trabajo, ya que no tenia vida social, todas sus energías estaban puestas en el jardín, entonces, después de hablar y no conseguir resultados, por consejo de la inspectora, le empezó a bajar la nota en su cuaderno de actuación y después de 3 años consecutivos de ponerle una baja nota con respecto a lo vincular con sus pares, consiguió que la docente cambiara la actitud, admite que le costó mucho tomar esa decisión, pero fue la única manera que encontró para que la docente pudiera reflexionar y cambiar la forma de vincularse con sus compañeras.

En este caso, el logro tiene que ver con: *"acompañar, hablar, dejar por escrito, mirar, sostener, andamiar, ver cómo va, si mejora bien, la dejo, si no mejora, apuntalo".*

En el cuaderno, las familias pueden informar todo que crean pertinente, por ejemplo, las dudas, quejas e incomodidades que quieran. Por parte de la institución, se limitan a citarlos para tener una reunión y poder resolverlo puertas adentro.

6. ANÁLISIS TEÓRICO

6.1.¿Cómo se gestiona la comunicación en este jardín?

En primer lugar, en la investigación de Barrientos, et al. (2016) afirman que es sumamente importante el desempeño directivo. En la investigación se destacan las habilidades sociales que debe poseer, las cualidades personales y valores que deben movilizar para promover de manera fructífera la participación de toda la comunidad educativa.

Ante todo, la directora del jardín confiesa que se hizo de abajo y que ahora cuenta con herramientas que la hacen sentir segura desde el rol que ocupa, entre ellas, cuidar los vínculos entre las docentes y los niños, entre las docentes de las diferentes salas, entre las docentes y las familias y a su vez, ella tiene que cuidar y mantener los vínculos con las maestras, las familias y sus superiores.

Paralelamente, según refiere Blejmar (2015), es tarea del director diseñar situaciones con el fin de que todos los actores operen desplegando su máximo potencial en términos de competencias y emocionalidad, la directora en varias oportunidades durante la entrevista, hizo hincapié en que ella resalta eso en lo que cada una brilla y no hacer foco en lo negativo, siempre trata de apuntalar a las que ve que no pueden con alguna situación o se resisten a poner en práctica alguna propuesta, por ejemplo, la ESI, ya que ella misma admite que no es fácil trabajarla, pero cuando se ven los resultados, todas quedan conformes.

Para ella, liderar implica estar en las salas, donde suceden las cosas, no en su oficina, es empaparse de todo lo que acontece e intervenir cuando considera que no se está dando ningún contenido de calidad. El liderazgo se trata de construir consensos, y para eso, se debe partir de inspirar la necesidad de generar transformaciones, actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento, también implica dar el ejemplo, tratando con respeto a toda la comunidad o si ella pretende que el personal llegue 7.50 a.m. al jardín, ella también lo tiene que hacer o incluso, llegar antes.

Por otra parte, quien tiene el rol de dirigir, debe desarrollar una serie de prácticas que son complejas, como tener la capacidad de analizar la realidad de su escuela desde una observación holística, ser previsor y tener una mirada hacia el futuro, tener destrezas comunicativas, ella se caracteriza como muy comunicativa y empática con todos lo que hacen a la comunidad educativa.

Del mismo modo, su desempeño es dinámico e invita, genera y motiva a que todos los actores implicados, se involucren y se comprometan a tener una comunicación fluida y una actitud de cooperación y coordinación, dicha participación es un acto inclusivo donde todas las personas pueden opinar y eventualmente, tomar decisiones, le gusta que eso suceda en su jardín, y suele

debatir sobre algunas cuestiones con las docentes y aunque admite que le cuesta ser firme, cuando se compara con otras directoras, se da cuenta que son diferentes formas de liderazgo y cuando tiene que hacer una bajada de línea, lo hace, siempre fundamentando y de manera respetuosa, sabiendo que el producto final va a ser de calidad.

A la vez Manes (2004) afirma que el perfil del líder directivo no es un modelo general, por el contrario es un modelo particular para cada contexto institucional y las problemáticas que lo caracterizan y como mediatiza, resuelve los conflictos y delega tareas, la directora admite que es crítica con ella misma, le cuesta delegar, pero cuando surge un emergente y no sabe como obrar, lo consulta con la inspectora, con la psicóloga de la escuela o con una maestra, que es antagónica a su personalidad, por eso le gusta hablar con ella y pedirle su opinión, es muy reflexiva sobre su práctica, y cuando surge una problemática, no se queda en la duda, busca una red de posibilidades.

Además, como se expresa en EOA, con el aporte de Blejmar (2015), el director debe motivar a los docentes y alentarlos al cambio, crear una atmósfera de trabajo en donde cada integrante se sienta parte, valorado y orgulloso de pertenecer, en esto, la directora confiesa que en cada oportunidad que tiene, como el día de los jardines, el día del maestro o para fin de año, les hace un presente y les escribe una carta enalteciendo el rol de cada uno y agradeciéndoles por el trabajo realizado, eso para ella tiene un gran valor y siente que de esa manera, se retroalimentan y se dan cuenta el gran equipo de trabajo que forman.

Es necesario incidir en no perder el contacto con lo que pasa dentro del aula, ella declara que cuando entra a una sala y ve el ambiente alfabetizador, se da cuenta si los nenes están divertidos, aburridos o siempre jugando con lo mismo, ahí es cuando siente que debe intervenir, un líder es el que se mete en el aula, se sienta y observa lo que pasa, en pos de garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Además, su rol conlleva muchas más responsabilidades, como la de supervisar y corregir planificaciones, pero para eso, asegura que ella tiene que saber el diseño curricular, porque no puede corregir lo que no sabe hacer.

De igual forma, se pone en la piel del docente, siempre recalca que no se olvida cuando era maestra de sala, y venía su directora a hacerle algún comentario sobre por ejemplo, la planificación y lo incomoda que se ponía en ese momento, porque dejaba de prestarle atención a los niños, entonces, ella no lo hace con sus maestras, porque en el caso de ocurrir algún accidente, sería corresponsable, además de quitarle tiempo en el que debería estar enseñando.

Al mismo tiempo, propugna por aunar criterios, a pesar de las diferencias, en pos de los proyectos de la escuela, aunque genere rispideces, como en particular trasladar el PEI al aula, ya que hay docentes que están más predispuestas a llevarlo a cabo y otras que se resisten, pero sostiene que gestionar es hacer que todas se involucren en el proyecto.

Asimismo, entre los roles que tiene el director, está el hecho de generar y gestionar los espacios, tiempos, y recursos que se necesiten para que los docentes hagan foco y pongan su energía en enseñar, como también detectar situaciones sobre lo que es necesario trabajar y delinear junto a los maestros estrategias para mejorar, lo que conlleva un gran desafío ya que parte de ellos es crear trabajo en equipo y hacer que las condiciones para la mejoras sean posibles e impacten en el clima de la escuela.

Por consiguiente, la directora explica que los tiempos que tiene para reunirse tanto con las familias como con las docentes para hablar de algún tema en particular, o si hay que ajustar algo con respecto a la planificación o como está llevando adelante su práctica, es en el horario que el profesor de música da clases, ya que como son clases tranquilas y transcurren en la sala, aprovecha los tres momentos semanales para reunirse, dejando a la preceptora en lugar de la maestra, ya que ningún profesor especial queda solo con los chicos.

Por ejemplo para tener a todas las maestras juntas, aprovecha en las jornadas, porque a veces no es un tema que viene de arriba si no es algo que es a priori de la institución. En pandemia, espeta que encontraron un montón de tiempo porque al ser clases virtuales de 40 minutos con 1 sala, 40 minutos con otra, encontró la ocasión para conectarse y aclarar algunos temas, porque había cosas serias para conversar, lo explica porque al dar las clases por zoom, y al no saber quien está escuchando, quiere cuidar a sus docentes, ya que todas se pueden equivocar en alguna cosa y no quiere que nadie quede expuesta, ni ella ni la maestra.

En cuanto a un nuevo concepto de escuela y de gestión, interpelan nuevas formas de pensar el liderazgo, no asociado a una persona porque no se podría mantener en el tiempo, por eso, hay que formar grupos donde todos sean líderes Gvirtz (2009). Al mismo tiempo, el director deberá fortalecer la participación colectiva, promover el trabajo en equipo, facultar a todos para la acción y construir visiones compartidas, la directora comenta que lleva estas estrategias adelante, viendo el potencial que tiene cada uno de su equipo, realzando en eso que lo hace único, no poniendo el foco en eso que no puede.

En otras palabras, cuando nota que alguna maestra está pasando por un momento difícil o esta frustrada, suele pedirle a una compañera que le pregunte, porque según ella, no es lo mismo que la interrogue la directora y a veces, le funciona, otra forma de fomentar el compañerismo entre pares es, pedirle a la preceptora que le ceda el lugar por un año, así esa maestra puede estar más tranquila, porque según cuenta, le ha pasado de notar que el rendimiento de una docente no es el mismo, ir a hablar y que le cuente de un problema familiar grave, entonces, lo que la directora trata de promover es la empatía y la solidaridad, no emitir juicios de valor antes de saber lo que está pasando, tomarse el tiempo para escuchar a ver si es una tontería o si está pasando algo serio.

Entonces comenta enfáticamente que el equipo de docentes que tiene actualmente, es

un plantel que no le trae inconvenientes, tal vez pueden surgir dificultades con el lenguaje, pero no de rispideces, sino, de crítica constructiva y expresa que es lindo trabajar de esta manera, aunque cuando alguna docente renuncia, siente que tiene que volver a empezar, lo hace pensando en que puede ser una buena oportunidad para sorprenderse con lo que esa maestra tiene para dar.

Por otra parte, en relación al vínculo con las familias, la educación es una tarea compartida entre las familias y los educadores. Para que ésta sea integral se necesitan, junto a la acción conjunta, canales de comunicación efectivos, y en esto, tanto familias como la directora concuerdan, ya que cuando se les preguntó por medio de la encuesta, si consideraban que la comunicación era efectiva, dijeron que si, y de la entrevista con la directora, se llegó a la misma conclusión, y esto se infiere porque también se analizaron los cuadernos de comunicaciones y la información que circula es fluida de ambas partes.

Tanto la familia como la escuela comparten responsabilidades en la educación de la infancia. Ambos desempeñan un rol fundamental en el desarrollo del autoconcepto, las habilidades sociales, el desarrollo moral, la psicomotricidad, la creatividad y habilidades cognitivas como la resolución de problemas Muñoz (2009).

Ante todo, hay que tener en cuenta que la familia es el primer agente socializador del niño y la escuela debe garantizar su colaboración mediante cauces de información y participación que proporcionen un intercambio sobre las actitudes y progresos de los niños.

Asimismo, es sumamente pertinente la mutua transmisión de información sobre los acontecimientos cotidianos, y para fomentar eso, la directora y las docentes, mediante la observación directa, dejan plasmado en los cuadernos lo que sucede en el día a día y en lo que hace a la organización y la rutina del jardín. En las reuniones de familia, dependiendo del momento del año y de que sala se trate, se planifica previamente cual es la información que van a dar.

Por ejemplo, si es la primera reunión de sala de 3, suele pasar que algunos padres son miedosos porque se trata de la primera escolarización de los niños, entonces, la directora confiesa que se hace un punteo de lo que quiere decir, no las delega mucho, es su manera de gestionar y expresa que así le va bien, siempre trata de leerles algo o iniciar la reunión con algo llamativo y después, les cuenta cómo va a ser la adaptación, se charla sobre el control de esfínteres, los proyectos que se van a trabajar durante el año, las normas, el uniforme y se presenta a la maestra que van a tener ese año.

En cuanto a si se trata de las salas de 4 y 5, a principio de año es información básica, de qué va a tratar el proyecto, quien va a ser la maestra, en los informes que se entregan a partir de la segunda reunión, se les comunica lo más relevante en cuanto al período de adaptación y en las dos reuniones que quedan en el año, el aprendizaje adquirido, y lo que todavía está en proceso.

Es preciso tener presente que la directora es quien inicia todas las reuniones y cuando

termina de hablar, se queda en un costado por si alguien le quiere hacer alguna pregunta y ella dice que sus maestras se lo agradecen, ya que con su presencia, se sienten cuidadas, a su vez, al firmar ella los 90 informes, se siente capacitada para responder cualquier duda que surja en cuanto a los informes y a todo lo que acontece en el jardín.

Sin embargo, lo que les pide a las docentes a la hora de dirigirse a las familias es que sean empáticas, que no se acartonen, que hablen con lenguaje técnico, buscarle el término medio, siempre va a haber un padre o madre poco amistoso, pero lo que la directora les aconseja es que si se manejan desde la normativa, tienen que estar tranquilas.

Las reuniones son un espacio privilegiado para el intercambio cara a cara con las familias, ya que permite disipar rumores, aclarar malos entendidos y contar las medidas que se tomaron al respecto y al finalizar todas las reuniones, la directora los acompaña hasta la puerta de salida.

Del mismo modo, lo que se pretende con las reuniones es que las familias puedan hacer una participación real, lo que implica tener en cuenta las voces de todos los integrantes de la comunidad educativa, ello supone que las familias sean escuchadas aún cuando haya disenso. Se trata entonces, de que todos tengan la posibilidad de opinar, aportar y disentir.

La participación de las familias en las instituciones educativas es un largo proceso de aprendizaje que se inicia en el momento de la inscripción de los niños en el Jardín de Infantes, desarrollándose durante todo el trayecto escolar hasta que egresan. En este sentido, la directora asegura no tener problemas con las familias, si se presenta una situación de conflicto, ella sabe que ese padre entra enojado a la reunión, pero después, se va conforme con la resultante de la misma, pero trata de reflexionar sobre la problemática planteada y hace una autocritica de lo que no vio y buscar la manera de resolverlo.

En cuanto a lo que se infiere del análisis de los cuadernos y las encuestas, cuando se les pregunta cuantas veces son convocados por la escuela para participar de diferentes momentos, la respuesta fue que siempre y muchas veces son invitados, y en contestación de cuál es el nivel de participación de las familias la respuesta es alta, entonces, merece la pena subrayar que la participación por parte de la comunidad es real.

Por consiguiente, tal como se menciona en EOA, (2015) un director debe tener en cuenta si a comunicación refiere, que la dimensión socio comunitaria, es importante llevarla a cabo, porque incluye crear y mantener vínculos hacia adentro y hacia afuera de la escuela.

Es decir, hacia adentro, el director define el gobierno de la institución, y busca que sus decisiones sean viables y legítimas. Esto implica habilidad para comunicar, generar consensos, posicionarse como autoridad y atender demandas, en su autocritica menciona que no le sale ser autoritaria, todo lo contrario, se considera una persona accesible y con la que se puede hablar de

todo. Hacia afuera, la directora busca conocer el medio social donde la escuela está inmersa y vincularse positivamente con la comunidad y aclara que con las familias, por lo general, se lleva bien y no tiene inconvenientes, así es su gestión, y la hizo desde quien es y cómo ve que le funciona, no se plantea ser de otra manera.

A fin de cuentas, no cabe duda que tener canales de comunicación fluidas, son fundamentales si se quiere que todos los actores que componen la comunidad educativa se involucren y se genere un ida y vuelta, tal como sostiene Pozner (2000) el gestor debe construir y coordinar un flujo de comunicaciones entrecruzadas, recíprocas, de ordenamiento estratégico y no burocrático, con información accesible para potenciar los procesos de cambio a partir de experiencias y recursos compartidos, por eso, en esta institución y esta directora en particular, privilegian la comunicación estratégica, porque implica construir una visión de futuro y comunicarla, promover los diversos tipos de comunicación con la pluralidad de intencionalidades y esto posibilita el funcionamiento en redes.

7. CONCLUSIONES

La presente de investigación, realizada a través de un estudio de caso único, tuvo su origen en la pregunta ¿cómo es la comunicación entre la escuela y las familias en el jardín de infantes?, a partir de este interrogante, se plantearon el objetivo principal de esta investigación que es analizar las características de la comunicación entre la escuela y la familia de este jardín, y los objetivos específicos son precisar las acciones y estrategias que el equipo directivo lleva adelante para promover la comunicación y distinguir la información que circula y los aspectos que facilitan una comunicación positiva acompañante del entorno educativo.

Al analizar los datos obtenidos, se llega a la conclusión de que la comunicación entre la escuela y las familias es estratégica y efectiva, ya que esa fue la resultante de la entrevista a la directora, la encuesta a las familias y los cuadernos indagados.

Prueba de ello, es la respuesta al objetivo principal propuesto al iniciar la investigación, ya que se analizaron las características de la comunicación y estas son: que la directora es muy comunicativa y lo hace desde la empatía, el respeto y siendo accesible, jerarquizando el rol y la función de las docentes. Desde los cuadernos y la encuesta, se puede observar la misma conclusión.

Los objetivos específicos son precisar las acciones y estrategias que la directora lleva adelante para promover la comunicación y lo hace: potenciando y resaltando en lo que cada una es buena y haciéndoselo saber para, a su vez, motivar a las demás, haciendo foco en lo positivo y en las capacidades, no en lo negativo, fomenta y promueve el trabajo en equipo, dando cuenta del gran grupo de docentes que forman, cuidando los vínculos entre toda la comunidad educativa, genera debates y consensos, pero si tiene que hacer una bajada de línea, lo hace fundamentándolo, se maneja desde la normativa, da el ejemplo, se toma el tiempo de escuchar y reflexiona frente a los conflictos, y aunque admite no delegar mucho, cuando surge un emergente, consulta con la Inspectora y el Representante Legal para llegar a la mejor solución posible, ya sea con las maestras o con las familias.

En cuanto a la información que circula, se vislumbra que desde la escuela, comunican todo lo relacionado a lo institucional, como reglamento, horarios, uniformes, invitación a actos y reuniones, si observan alguna dificultad en algún niño, si va a ser abanderado o escolta, si almorzó bien. Por parte de las familias se advierte que transmiten toda la información que creen relevante, como por ejemplo, si su hijo se va a retirar antes o lo va a hacer alguna persona que no está autorizada, enviar los aptos de alta médica o si tiene que hacer una dieta especial prescripta por el pediatra.

En otro orden de cosas, las limitaciones que se encontraron, fueron la falta de experiencia por parte de la investigadora, la encuesta realizada a las familias fue insuficiente y careció de preguntas que den información más profunda acerca de lo que se estaba investigando y eso acotó la indagación y por último, las maestras del jardín en cuestión no quisieron ser entrevistadas y eso también limitó la investigación.

Además, al estar atravesando un contexto de aislamiento social, preventivo y obligatorio, la entrevista a la directora fue por la plataforma zoom, por lo que no pudo hacerse en su contexto natural, y por ende, no se tuvo acceso a documentación relevante ni a la observación directa tan valiosa para un investigador para recolectar datos.

No obstante, al concluir la investigación, surgieron nuevos hallazgos e interrogantes para dar continuidad a esta investigación.

Las conclusiones a las que se llegaron son que la comunicación en este jardín se da de manera natural y espontánea entre todos los actores institucionales. La línea de investigación que dará continuidad será el análisis de cómo se les transmite a las familias cuando las docentes o la directora observan alguna limitación en el aprendizaje o algún problema de conducta, percibir como lo toman estas familias y que acciones o estrategias llevan adelante para acompañar a ese niño.

Posteriormente se deberá dar continuidad al presente trabajo con el estudio de casos que se dieron en el jardín, para ello, se observará y entrevistará tanto a las docentes implicadas, como a las familias de esos niños y los profesionales pertinentes para poder analizar de qué manera se informa, acompaña y se hace el seguimiento del tratamiento. Por otro lado, establecer como se lo integra a la rutina institucional, con todo lo que eso conlleva.

El estudio de caso nos permite observar y describir los fenómenos de cerca y de esa manera, conseguir datos para ampliar los hallazgos obtenidos en el presente trabajo de investigación.

8. Referencias Bibliográficas

"Construyendo Lazos de Confianza y Complementariedad con las Familias" (2019) Dirección General de Cultura y Educación. Subsecretaria de Educación. Dirección de Educación Inicial. La Plata, Provincia de Buenos Aires, República Argentina.

"*Diseño Curricular para la Educación Inicial*" (2019). Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires. La Plata, Provincia de Buenos Aires, República Argentina.

Barrientos, C., Silva, P. y Antúnez, S. (2016). "*Competencias directivas para promover la participación: familias en las escuelas básicas".* Universidad de Los Lagos – Chile.

Blejmar, B. (2005): "*Gestionar es hacer... que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*". Buenos Aires: Novedades Educativas.

Bravin, C. y Pievi, N. (2008). *"El Documento Metodológico Orientador para la Investigación Educativa".*

Casas Anguitaa, J., Repullo Labradoray, JR., Donado Campos, J. (2003). *"La encuesta como técnica de investigación.Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)".* Atención Primaria*, (31, 8) P. 527-538.*

Cohen, L. y Manion, L., (1990). "*Métodos de Investigación Educativa"*, Madrid, La Muralla,

Crosby, P. (1991). "*Liderazgo",* Serie McGraw Hill de Management, Madrid.

Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. y Gutiérrez González, L. (2008). "*El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias socialesl".* – 2ª ed. – Buenos Aires : Granica.

Gvirtz, S., Abregú, V., Marcela Grinberg, S. (2009). "*La educación ayer, hoy y mañana: el ABC de la pedagogía".* 1ª ed. 2ª reimp. Buenos Aires : Aique Grupo Editor.

Hernández Sampieri, R. (2014) "*Metodología de la investigación".* Sexta edición. Mc Graw Hill Education. México.

Kvale, S. (2008). "Las entrevistas en investigacion cualitativa". Ediciones Morata. Madrid.

Manes, J. (2004). *"Gestión estratégica para instituciones educativas".* Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Ediciones Granica. Argentina

Martínez Martín, A. (2012) "*Percepciones de los directivos acerca de las expectativas de los padres en Nivel Inicial".* Universidad Abierta Interamericana. Buenos Aires.

Muñoz, M. (2009) "*La importancia de la colaboración familia escuela en la educación. Innovación y experiencias educativas".*

OEI (2015), Directores que Hacen Escuela, en colaboración con Alfredo Vota *"¿Qué competencias y*

habilidades se necesitan para gestionar una escuela?". Buenos Aires.

OEI (2015), en colaboración con Victoria Abregú. Directores que Hacen Escuela *"Gestionar la escuela: hacer que el aprendizaje suceda"*. Buenos Aires.

Pozner, P. (2000). *"La comunicación en el modelo de gestión estratégica".* Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa Bs. As. (IIPE Unesco).

Serdio Sánchez, C. (2008). *"Familia y Escuela: del desencuentro a la relación colaborativa*" *Papeles Salmantinos de Educación*. Núm. *10*- Facultad de CC. de la Educación, Universidad Pontificia de Salamanca. 88.

Anexo A.

Protocolo de entrevista a la directora:

Preguntas para la entrevista a la directora:

El cargo que ocupa en la institución es el de Directora del Nivel inicial. Desde el 2008 está en el puesto. Su formación de base es el Profesorado en el Nivel Inicial y tiene hasta cuarto año completo en psicología.

1. ¿Cuál es su formación de base?
2. ¿Hace cuánto ejerce la dirección del jardín?
3. ¿Qué diferencias encuentra entre el rol de directora y el aula? (cual está más cómoda)
4. ¿Qué sugerencias o ideas toma de sus colegas?
5. ¿A su entender, qué es un buen líder?
6. ¿Qué es gestionar para Ud.?
7. ¿Qué reflexión y autocrítica hace en cuanto a su rol?
8. ¿Cómo administra los tiempos, espacios y recursos?
9. ¿Cómo fomenta la participación colectiva?
10. ¿Cómo caracteriza la comunicación en su institución?
11. ¿Cómo caracteriza la comunicación con las familias?
12. ¿Qué estrategias y/o acciones lleva adelante para favorecer la comunicación?
13. ¿Podría relatar casos en que le fue difícil la comunicación con familias o docentes? ¿Cómo las resolvió?
14. En cuanto a los cuadernos de comunicaciones, ¿Qué se comunica en general?
15. ¿Cómo se planifican las reuniones de familia?
16. ¿Cómo se desarrollan las reuniones?
17. ¿Podría relatar los logros que ha conseguido en el ámbito de la comunicación con familias y docentes?

Encuesta a las familias:

1) ¿Cómo piensa que es la comunicación que recibe por parte de la escuela?

*Muy buena *Buena *Regular *Mala

2) ¿Por qué medio prefiere recibir información acerca de, por ejemplo, actos escolares, reuniones?

*Cuaderno *Cartelera *E-mail

3) ¿Qué medio prefiere para comunicarse con la escuela?

*Cuaderno *Teléfono *E-mail *Personalmente

4) ¿Piensa que los medios de comunicación existentes son efectivos?

*Si *No

5) ¿Cuál es su nivel de participación en la vida escolar de su hijo/a?

*Alto *Medio *Bajo *No participa

6) ¿Asiste a las reuniones y/o actos escolares?

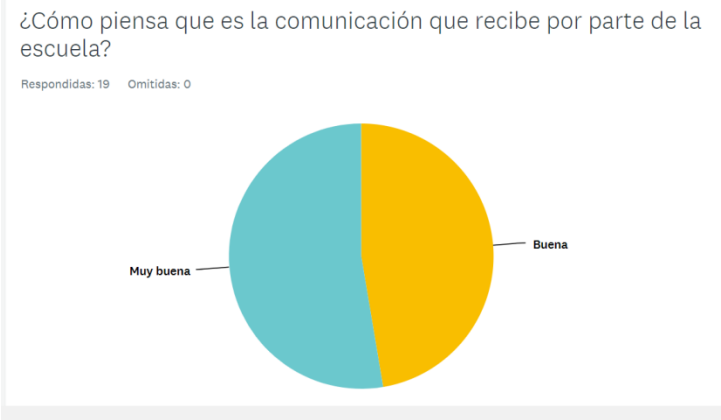
*Siempre *A veces * Cuando puedo *No participo

7) ¿Cuántas veces es convocado por la escuela en actividades escolares de su hijo/a?

*siempre * muchas *pocas * solo en ocasiones

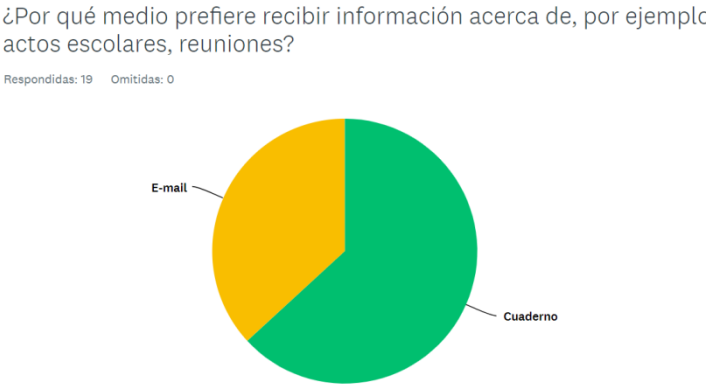
Resultados de la encuesta

De un total de 19 familias encuestadas, estas fueron sus resultantes:



1) En un 52%: Muy bueno

   En un 47%: Bueno



2) En un 63%: Por cuaderno

   En un 36%: por e-mail



3) En un 36%: Por cuaderno

En un 21%: por teléfono

En un 31%: por E-mail

En un 10%: Personalmente



4) En un 89%: Respondió Sí.

En un 10%: Respondió No.



5) En un 89%: La participación es Alta

En un 10%: La participación es Medio



6) En un 89%: Respondió Siempre

En un 5%: Respondió A veces

En un 5%: Respondió Cuando puedo



7) En un 38%: Respondió Muchas

En un 33%: Respondió Siempre

En un 22%: Respondió En ocasiones

En un 5%: Respondió Pocas