

La función del director en las instituciones educativas del Nivel Inicial

Versión Preliminar

Subsecretaría de Educación
Dirección Provincial de Educación Inicial

Dirección General de
Cultura y Educación

Buenos Aires
LA PROVINCIA

“Una escuela con un equipo directivo capaz de centrar la mirada en el potencial de aprendizaje que tienen todos los niños, desafiando los contextos adversos; y que también sepa valorar las biografías docentes y aporte a la construcción conjunta – maestros, familias- de una trayectoria escolar que pueda abrir futuro”¹.

El acceso al cargo directivo es un derecho estatutariamente establecido que permite el ascenso de los docentes mediante concursos que habilitan para el desempeño de un cargo jerárquico con estabilidad. Si bien la idoneidad del aspirante se determina mediante la valoración de títulos, antecedentes y a través de las pruebas de oposición, el verdadero desafío -que requiere conjugar criterios, saberes, empatía, capacidad de liderazgo para conducir un establecimiento del Nivel Inicial - se afronta a partir del cumplimiento efectivo de la función del director.

Ser director de un jardín de infantes implica asumir un compromiso con las políticas educativas, con la institución y con las infancias de la provincia de Buenos Aires, ya que si bien la legalidad de la función está acreditada a partir del acceso al cargo, su legitimidad debe construirse desde una perspectiva política, ética y pedagógica.

Asumir un compromiso político implica pensar en la educación de la primera infancia como herramienta clave de integración e inclusión social, siendo para ello fundamental que la gestión directiva garantice el cumplimiento de los lineamientos de la política educativa provincial y los propósitos del Nivel, generando igualdad de oportunidades para que todos los niños se apropien de los conocimientos socialmente válidos en la diversidad de los contextos provinciales².

¹ DGCyE. Documento de Apoyo N° 1/2010: "La construcción de un ambiente educativo- Reflexiones sobre la seguridad en las instituciones de Educación Inicial" [en línea]. Buenos Aires: DGCyE, 2010. p 1. [fecha de consulta: 13 de octubre de 2011]. Disponible en: http://abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educacioninicial/capacitacion/documentoscirculares/2010/ambiente_educativo.pdf

² DGCyE. *Diseño Curricular para el Nivel Inicial* [en línea]. Buenos Aires: DGCyE, 2008. [fecha de consulta: 13 de octubre de 2011]. Disponible en: http://abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/consejogeneral/disenioscurriculares/documentosdescarga/dc_inicial_2008_web2-17-11-08.pdf

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”*³, sea el propósito cotidiano que guíe el accionar del Jardín.

Para conformar una comunidad educativa se deben articular múltiples acciones, integrando las dimensiones curricular, institucional y político-social, y generando una organización que aprenda, superando modelos centrados en la demanda para avanzar en la configuración de otras posibilidades basadas específicamente en la enseñanza y en el aprendizaje.

Toda organización se consolida cuando desde una perspectiva crítica puede interpretar los acontecimientos, analizar las circunstancias y aprovechar los recursos disponibles para mejorar las condiciones de aprendizaje de todos sus integrantes.

Los equipos directivos deben conducir a todo el personal en el marco de un proceso de participación colectiva, de prácticas democráticas de gobierno y de gestión, pensando en las características propias del jardín de infantes como organización educativa. En este sentido, el Jardín como realidad social debe estar abierto al entorno y, desde un marco legal y jurídico, constituirse en un espacio de construcción de lo público, reconociendo y resignificando las posibilidades y experiencias sociales contextuales, los valores de la comunidad, las demandas y expectativas de las familias.

Asimismo, es importante erigirse como colectivo, reconociendo las características personales, sociales y culturales que definen a sus integrantes, quienes interactúan con

³ DGCyE. *Diseño Curricular para el Nivel Inicial* [en línea]. Buenos Aires: DGCyE, 2008. p.18 [fecha de consulta: 13 de octubre de 2011]. Disponible en: http://abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/consejogeneral/disenioscurriculares/documentosdescarga/dc_inicial_2008_web2-17-11-08.pdf

diferentes roles y necesidades (personal auxiliar, docentes, alumnos, familias), pero con un interés común: la educación de los niños del Nivel Inicial.

Debe pensarse la gestión directiva como una práctica tendiente a procurar la funcionalidad entre los propósitos pedagógicos, las estructuras de organización y el sistema relacional.

Gestionar implica hacer una revisión y reflexión crítica de la cultura institucional, interpelando y analizando su historicidad y mandatos fundacionales con el objeto de construir prácticas que tiendan a mejorarlas, potenciarlas o enriquecerlas, y buscando un modelo de gestión con una fuerte impronta en lo curricular. Por ello el estilo de la función debe caracterizarse por asumir:

- **Un enfoque participativo y democrático**, que implica la intervención de los docentes en el diseño, elaboración, análisis, puesta en marcha y evaluación de los proyectos y propuestas formativas que trasciendan los límites de cada sala.

Desde su rol, los directivos deben promover la toma de decisiones compartidas y la posibilidad de ejecutarlas, valorando la diversidad de prácticas y modalidades de ejercer la docencia, así como el seguimiento del cumplimiento de las decisiones tomadas. 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”*⁴.

- **Una intervención sistemática y continua en todas las instancias de la vida institucional**, con capacidad para establecer y comunicar la propuesta pedagógica y las formas para alcanzarla. Como autoridad pedagógica el directivo debe guiar y asesorar al personal en forma permanente brindando diversos tipos de apoyo, incluyendo estímulos y asistencias prácticas, y propiciando espacios de reflexión para reorientar prácticas naturalizadas.

⁴ Antúnez, Serafín. *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*, Barcelona: ICE-Horsori, colección Cuadernos de Educación 2000, 2000. p. 28.

Es importante, por ejemplo, que promueva la revisión de rituales y rutinas como los desplazamientos en trenes, las rondas de intercambio, las canciones para hacer silencio, los saludos iniciales y de despedida, entre otras actividades.

- **Una determinación que propicie la contextualización del Diseño Curricular**, considerando que el primer derecho de cada niño en el jardín de infantes es recibir enseñanza (siendo factor de exclusión aquel docente que niega conocimiento). Por lo cual, es necesaria la presencia cotidiana del equipo directivo en las salas, asesorando y orientando a los docentes para generar otras formas de pensar sustentadas en argumentos pedagógicamente válidos que rompan con inercias paralizantes. Para ello es necesario un seguimiento continuo y riguroso de las prácticas pedagógicas a partir de una intervención situada que permita realizar observaciones, registros y relevo de producciones didácticas para construcción de memoria y socialización de buenas prácticas. Es importante la elaboración de informes y su posterior devolución como espacio de diálogo, intercambio de ideas y debate pedagógico que provoque un crecimiento profesional recíproco.

También es necesario considerar que el equipo directivo debe garantizar la continuidad en los procesos de aprendizaje de los niños ante la ausencia del docente.

- **Una observación analítica del uso del tiempo diario**, realizando un esfuerzo constante y consciente por minimizar la incidencia del tiempo inerte, por ejemplo en las salas revisando los momentos de espera para iniciar y culminar una actividad, el ingreso o salida de los niños, entre otros.

En relación a los tiempos institucionales es importante establecer prioridades sin desconocer las urgencias, siendo un dispositivo imprescindible la elaboración de la agenda, entendida como organizador de la cotidianeidad que puede convertirse tanto en memoria de la gestión como en analizador institucional de la práctica diaria.

- **Una preocupación por el espacio físico y los materiales**, analizando e interviniendo para que se usen de manera flexible los distintos ámbitos institucionales, abogando por la incorporación de material de desecho, procurando un cuidado en la ambientación

institucional y asesorando para una utilización cuidadosa de los recursos (desde el agua, la luz, el gas hasta los materiales didácticos)⁵.

- **Un visible afán por hacer y promover proyectos que se centren en las problemáticas comunitarias**, para lo cual debe reconocer e interpretar las necesidades de las familias en su realidad contextual, fomentando situaciones pedagógicas que convoquen a la participación social y a un trabajo interinstitucional que optimice los recursos de diferentes sectores comunitarios.

- **Una decisión puesta en la construcción de una genuina cultura evaluativa**, pensando que la evaluación debe ser importante para el mejoramiento y la potenciación de procesos de cambio: que no se evalúa como mero análisis de una situación sino para tomar decisiones; que no sirve sólo para reafirmar lo que ya existe sino que implica interpelación y mejora; que es un juicio público que provoca efectos en las personas, por lo cual es importante una posición ética de cuidado hacia el otro, que asume quien evalúa, de respeto por sus capacidades y de reconocimiento por los alcances.

La cultura evaluativa supone un clima de trabajo en el colectivo institucional, siendo el equipo directivo el que debe propiciar espacios para analizar y examinar con respeto y compromiso las diferentes acciones institucionales. La evaluación no debe ser un instrumento para construir culpables en relación a las posibles dificultades del aprendizaje de los niños, sino una instancia para mejorar cooperativamente la actividad de enseñar en el jardín de infantes, buscando el enriquecimiento de los procesos de aprendizaje.

- **Una actitud de diálogo**, reconociendo que dialogar implica “hablar con” y escuchar al otro, para lo cual es importante crear un clima de real comunicación donde se escuche la voz de todos, de los chicos, de los docentes, de los auxiliares, de las familias y la comunidad.

⁵ Ver DGCyE. Documento de Apoyo N° 1/2010: "La construcción de un ambiente educativo-Reflexiones sobre la seguridad en las instituciones de Educación Inicial" [en línea]. Buenos Aires: DGCyE, 2010. [fecha de consulta: 13 de octubre de 2011]. Disponible en: http://abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educacioninicial/capacitacion/documentoscirculares/2010/ambiente_educativo.pdf

Dejours habla de una “escucha arriesgada”, la cual supone dejar en suspenso las creencias, prejuicios, explicaciones habituales, avanzando con el otro en la comprensión de lo vivido subjetivamente por él.

Según el tipo de actividad que generan, las tareas del equipo directivo se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Relativas al gobierno, administración y organización del jardín de infantes:
 - aplicación de los marcos normativos;
 - coordinación del colectivo institucional para la elaboración de proyectos de trabajo;
 - establecimiento y seguimiento de acuerdos;
 - relevamiento de datos cuantitativos y cualitativos, con la correspondiente triangulación de información (insumo relevante para la elaboración de proyectos);
 - asignación de tareas para optimizar las propuestas educativas, considerando la importancia de la conformación de parejas pedagógicas en atención de las necesidades educativas de todos los niños y posibilitando el trabajo en pequeños grupos;
 - delegación de tareas, por ejemplo, en la reorganización y optimización de diferentes espacios, elaboración de carteleras informativas, distribución de recursos y material bibliográfico, entre otras.
 - análisis de la planta orgánica funcional desde una mirada estratégica, -organización de las secciones por turnos y edades-, destacando la importancia de la conformación de salas multiedad.
- **Sociales y comunitarias:** es necesario incrementar los niveles de participación de las familias y establecer redes con diferentes sectores comunitarios.

La participación efectiva de los padres en el proyecto institucional promueve la inclusión escolar y posibilita mejores resultados en los aprendizajes. Por ello es importante que el equipo directivo revise las diferentes acciones pensadas para fomentar la participación de las familias (actos escolares, reuniones, entrevistas, cuaderno de comunicaciones, actividades diversas), observando qué espacio se brinda para la

escucha, para atender las demandas y las expectativas de los padres o para fundamentar las decisiones institucionales.

Los padres cuando inscriben a sus hijos en el jardín de infantes imaginan situaciones, construyen representaciones y expectativas, muchas veces diferentes a las proyectadas por la institución. Cuando la escuela abre la posibilidad de pensar juntos, de integrar las diferencias, de permitir el disenso, promueve espacios de construcción colectiva que favorecen la integración escolar efectiva.

- **Curriculares:**

- difusión e implementación del Diseño Curricular con tareas de asesoramiento e intervención pedagógica situadas para la contextualización, la articulación, el desarrollo y la puesta en marcha de propuestas concretas en las salas.

La intervención situada supone la configuración de un campo dinámico, aludiendo a un *“conjunto de sucesos, acontecimientos, fenómenos y relaciones tal como se presentan e interactúan en un momento dado. (...) Para José Bleger (1973) el estudio de un suceso requiere considerar el conjunto de relaciones y condiciones en las que éste suceso se produce. Las propiedades o cualidades de un objeto no dependen tanto de su naturaleza como del conjunto de condiciones en las que existe en un momento dado. El conjunto de estos elementos, hechos, relaciones y condiciones constituyen lo que se denomina ‘situación’⁶.*

- formación continua de los docentes, a través de actividades derivadas de la reflexión sobre la observación de las prácticas y previsiones didácticas; de la socialización de los marcos teóricos y de la bibliografía que sustentan las prácticas pedagógicas; de la organización de reuniones de perfeccionamiento docente; de la elaboración de instructivos y documentos de apoyo.

El asesoramiento pedagógico debe sostenerse con un proceso sistemático y continuo, estableciendo un diálogo entre la teoría y la práctica que promueva la reflexión asistida que posibilita cambios.

⁶ Nicastro, Sandra y Andreozzi, Marcela. Asesoramiento pedagógico en acción: la novela del asesor, Buenos Aires: Paidós, Colección Cuestiones de Educación, 2003. p. 29.

• **Tendientes a promover la participación del equipo en los concursos y pruebas de selección**, considerando que estas instancias son un derecho que posibilita ampliar las expectativas laborales, pero también son espacios que promueven la actualización y la formación idónea de los docentes a través de la revisión y la reflexión de los marcos teóricos que sustentan las prácticas educativas. Esta oportunidad laboral debe generar un compromiso de los docentes como agentes públicos y una responsabilidad implícita con la educación inicial.

Esta multiplicidad y simultaneidad de tareas obliga al equipo directivo a pensar en prioridades, para lo cual es necesaria una planificación estratégica situacional que considere la gestión como una práctica flexible que surja de un diagnóstico participativo, desde el cual se organizarán los campos de intervención y se plantearán los proyectos específicos.

Para ampliar las orientaciones referidas al tema citado se puede consultar:

- “Diagnóstico participativo, una propuesta para el mejoramiento de las prácticas institucionales” [en línea]. Buenos Aires: DGCyE, 2010. [fecha de consulta: 13 de octubre de 2011]. Disponible en: http://abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educacioninicial/capacitacion/documentos/circulares/2010/diagnostico_participativo.pdf

- “La planificación desde un curriculum prescriptivo” [en línea]. Buenos Aires: DGCyE, 2010. [fecha de consulta: 13 de octubre de 2011]. Disponible en: http://abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/direccionprovincialplaneamiento/destacadoplanificacion/planificacion_institucional_y_didactica.pdf

“Poner la enseñanza en el centro de las preocupaciones de los equipos directivos ayudará a volver a poner en el centro la función de las escuelas, en su justo término”⁷.

⁷ DGCyE. *Diseño Curricular para el Nivel Inicial* [en línea]. Buenos Aires: DGCyE, 2008. p. 21 [fecha de consulta: 13 de octubre de 2011]. Disponible en: http://abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/consejogeneral/disenioscurriculares/documentosdescarga/dc_inicial_2008_web2-17-11-08.pdf

Bibliografía

- Antúnez, Serafín. *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*, Barcelona: ICE-Horsori, colección Cuadernos de Educación 2000, 2000.

- DGCyE. *Diseño Curricular para el Nivel Inicial*. Buenos Aires: DGCyE, 2008.

- DGCyE. Documento de Apoyo N° 1/2010: "La construcción de un ambiente educativo- Reflexiones sobre la seguridad en las instituciones de Educación Inicial". Buenos Aires: DGCyE, 2010.

- DGCyE. Proyecto "Conociendo las Escuelas ". Buenos Aires: DGCyE, 2004.

- Ley Provincial de Educación.

- Nicastro, Sandra y Andreozzi, Marcela. *Asesoramiento pedagógico en acción: la novela del asesor*, Buenos Aires: Paidós, Colección Cuestiones de Educación, 2003.

Provincia de Buenos Aires

Gobernador
Sr. Daniel Scioli

Viceregobrnador
Dr. Alberto Balestrini

Director General de Cultura y Educación
Prof. Mario Oporto

Vicepresidente 1º del Consejo General de Cultura y Educación
Prof. Daniel Lauría

Subsecretario de Educación
Lic. Daniel Belinche

Directora Provincial de Educación Inicial
M. Sc. Elisa Spakowsky

Dirección General de
Cultura y Educación

Buenos Aires
LA PROVINCIA

DGCyE / Dirección Provincial de Educación Inicial
Torre Gubernamental 1, calle 12 y 51, piso 11.
(0221) 429 5296
dei@ed.gba.gov.ar
www.abc.gov.ar
