

**Título:** Re - pensar la conducción institucional. Alternativas colectivas de acción.

**Autor/es:** Gonzalez, Stella Maris – Fernández, Silvia Adriana

**Eje:** “Primeros desempeños y formación permanente”

**Tipo de trabajo:** *Relato de experiencia*

**Palabras clave:** *Re- pensar la conducción institucional*

**Resumen:**

Esta experiencia se desarrolla en el marco de la Ley de Educación Provincial 13.688 que sostiene una educación de calidad en la Provincia de Buenos Aires y está destinado a los equipos directivos de los Jardines de Infantes del distrito de Tres de Febrero con la finalidad de re- pensar y dar solución a algunas dificultades que se presentan en la conducción de las instituciones educativas:

La supervisión y orientación de los procesos de enseñanza y aprendizaje;  
La coherencia entre el Proyecto Educativo Institucional y las prácticas escolares.

Desde un trabajo colectivo de reflexión – acción que incluye a directivos y maestras de sección, se definen situaciones de enseñanza a observar y orientar con la finalidad de mejorar y enriquecer las prácticas áulicas.

Se desarrollaron propuestas sobre Prácticas Sociales del Lenguaje oral y escrito, Juego, Educación Visual, Inclusión atendiendo a la diversidad, Uso de tics, Salas Maternales, Programa de Desarrollo Infantil.

## **Ponencia:**

La experiencia que presentamos en este trabajo se desarrolla en el marco de la Ley de Educación Provincial 13.688<sup>1</sup> que sostiene una educación de calidad en la Provincia de Buenos Aires y está destinado a los equipos directivos de los Jardines de Infantes del distrito de Tres de Febrero con la finalidad de re- pensar y dar solución a algunas dificultades que se presentan en la conducción de las instituciones educativas. Como Inspectoras, nos proponemos generar espacios colectivos de trabajo abordando dos problemáticas surgidas del seguimiento y el acompañamiento realizado en las instituciones del distrito:

La supervisión y orientación de los procesos de enseñanza y aprendizaje;  
La coherencia entre el Proyecto Educativo Institucional y las prácticas escolares.

El Diseño Curricular para la Educación Inicial en consonancia con la Ley de educación Provincial 13.688, expresa que “Poner la enseñanza en el centro de las preocupaciones de los equipos directivos ayudará a poner en el centro la función de las escuelas, en su justo término. Directores e inspectores son los responsables de conducir al equipo docente hacia esos propósitos...”<sup>2</sup>.

Desde este marco, es que nos proponemos atender la dificultad de los equipos directivos para conducir a los docentes en los procesos de enseñanza y en las prácticas escolares que se realizan cotidianamente en cada institución. Esta dificultad se traduce en la escasa concreción de supervisiones y orientaciones áulicas, alegando multiplicidad de tareas o en algunas situaciones si bien han presenciado las actividades pedagógicas, no han dejado registro escrito sobre las mismas.

Asimismo, en la mayoría de los Jardines de Infantes, los propósitos acordados en el Proyecto Institucional no se corresponden con las prácticas escolares, observándose una rutinización de las mismas y sin la suficiente reflexión para revertirlas.

Resulta prioritario atender esta situación ya que la conducción de los equipos directivos permanece alejada de los procesos de enseñanza y aprendizaje que se da

---

<sup>1</sup> Ley de Educación Provincial 13.688, aprobada el 27 de junio de 2007

<sup>2</sup> Diseño Curricular para la Educación Inicial de la D. G. C y E. Provincia de Buenos Aires- Pag 21

en el aula, y obvia las miradas sobre las prácticas escolares, y esto no asegura el derecho que les asiste a todos los niños y niñas de lograr más y mejores aprendizajes. Sumado al hecho que muchos alumnos que concurren a los Jardines de Infantes del distrito, provienen de contextos con alta vulnerabilidad social, por lo cual de no revertirse esta problemática, las instituciones generarían mayor desigualdad, en términos educativos. Por otro lado, resulta necesario brindar acompañamientos a los docentes para que su trabajo en el aula no se convierta en una tarea aislada, para poder re - pensar las experiencias a través de su implementación reconociendo las condiciones y dificultades a las que se han de enfrentar.

Si bien desde el Nivel Central se ha considerado la capacitación de los equipos directivos y a maestras de sección desde las distintas áreas disciplinares a través de conferencias, publicaciones y circulares e inclusive, se establecieron jornadas institucionales con temáticas ya definidas, las mismas no resultaron ser condiciones suficientes a la hora de asegurar aprendizajes desde la supervisión y orientación de la enseñanza y desde la reflexión sobre el accionar cotidiano que se da en la institución. No se trata de seguir capacitando y actualizando a directivos y docentes, sino el hecho de que estas ideas sean percibidas y aceptadas, sin que sean ajenas de la diversidad institucional.

Previo al desarrollo de esta experiencia se promovió la reflexión sobre la tarea pedagógica institucional y áulica, Por ejemplo, partiendo del marco teórico se profundizó la reflexión de las prácticas de enseñanza:

**Prácticas sociales del lenguaje:** La indagación se desarrolla en cuatro jardines, sustentada en el marco teórico de una investigación realizada por una docente de sección del distrito. Luego se conformaron dos grupos de docentes, uno para reflexionar sobre prácticas desde el lenguaje oral y prácticas del dictado.

**El uso de la informática en las salas de jardín:** Plantea la revisión del trabajo que se realiza en los Jardines de Infantes sobre la informática y el uso de la computadora. Se obtuvo avances en la sistematización de datos a partir de la encuesta realizadas a todos los docentes de las instituciones de inicial.

**Las prácticas áulicas en contextos de alta vulnerabilidad:** Se inicia con la observación del juego y las propuestas que en este sentido ofrecen las docentes a los niños en los

jardines de zonas periféricas y condiciones adversas. Se culminó un trabajo de investigación que se socializó a docentes sobre la importancia de considerar la diversidad y la inclusión desde las propuestas de enseñanza puestas en prácticas en el aula.

En conclusión, con procesos distintos de sistematización y sostenimiento de la propuesta en los años previos al desarrollo de esta experiencia, en el año 2011 iniciamos un recorrido de continuidad en las intervenciones y acciones que permite consolidar acuerdos con los equipos de conducción respecto a la importancia de reflexionar colectivamente sobre distintos aspectos relacionados con su tarea.

En el año 2011, se profundiza especialmente el trabajo en pequeños grupos, definiendo conjuntamente las situaciones de enseñanza o la selección de contenidos que consideren prioritarios observar, orientar e inclusive construir miradas junto a las maestras de sección con la finalidad de mejorar y enriquecer las prácticas áulicas. En este sentido, los grupos de reflexión- acción se conforman a partir de los propios intereses de los equipos de conducción y se elaboran guías de evaluación favoreciendo el monitoreo de cada una de las actividades propuestas, con la finalidad de encontrar la coherencia entre los propósitos, contenidos y actividades.

Además, sugieren incorporar documentación pedagógica, que se obtiene a través de filmaciones, entrevistas, registros escritos de los niños, grabaciones y se favorece la participación de la comunidad, en las distintas propuestas institucionales, por ejemplo: talleres de juego, maratón de lectura, charlas informativas sobre Educación Sexual Integral, jornadas en la ludoteca y la biblioteca.

En Prácticas sociales del lenguaje oral, sus integrantes ponen énfasis en la comunicación oral y la trayectoria escolar de los niños desde la sala de 2 años a 5 años. Mientras que en Prácticas sociales del lenguaje escrito, profundizan las prácticas de escritura con sentido, a partir del nombre propio y dictado al docente.

En Juego la problemática se centra en la concepción que tienen las docentes, considerando especialmente el juego dramático y el juego en el patio.

Inclusión atendiendo a la diversidad afianza su mirada en el hacer cotidiano institucional, la asistencia y aprendizaje de alumnos, la comunicación y participación

de las familias, el compromiso y la responsabilidad docente.

El uso de las tics hace hincapié en establecer miradas de prácticas de enseñanza y brindar orientaciones para la optimización de los recursos tecnológicos en los jardines de infantes.

Durante el año 2011 se conforman nuevos grupos a partir de intereses y necesidades compartidas de abordar determinadas situaciones o difundir sus propias experiencias. Una de ellas es la de Educación Visual ya que muchos jardines cuentan con proyectos institucionales, alentados también por las muestras que se organizan en la UNTREF.

La incorporación de una experiencia educativa como la sala maternal que se inaugura en la Escuela de Educación Media N° 11 destinada a la inclusión de niños y niñas desde los 45 días a 2 años cuyas madres y padres adolescentes se encuentran cursando la secundaria, posibilita que junto al Jardín Maternal de la Fundación Evita se intercambien sobre las propuestas de enseñanza: la intervención docente, los tiempos y espacios.

Finalmente a partir del Programa Nacional de Desarrollo Infantil “Primeros años creciendo juntos” del Ministerio de Educación de la Nación, y atento a toda la riqueza de la tarea realizada junto a las familias, se planteó como importante comunicar al resto de los jardines del distrito.

Nuestra tarea consiste en la coordinación de los distintos grupos y alentar para que se continúe y sostenga la propuesta de investigación, reflexión – acción - reflexión, en incorporar orientaciones a partir de nuestras observaciones en los jardines de infantes. Nos proponemos tres encuentros con cada grupo:

El primero tiene como propósito definir la dinámica y el recorrido reflexivo que realizarán las comisiones según sus propias propuestas.

El segundo encuentro a mediados de año tiene como finalidad acompañar, analizar y orientar la tarea, a partir de lo producido. Se intercambia sobre logros y dificultades, el marco bibliográfico, las observaciones o encuestas realizadas. De ser necesario, se continúa acompañando con nuevos encuentros.

En el tercer encuentro cada comisión nos comenta las conclusiones del trabajo realizado y los propósitos de socialización de las experiencias a todos los docentes del distrito. Por ejemplo, al finalizar el ciclo lectivo 2011, se organizó una jornada donde se convocó a todos los docentes del distrito, autoridades municipales y educativas para difundir lo trabajado en cada comisión. Contamos con el apoyo de la Jefa distrital, el Consejo Escolar y el Centro de Investigaciones Educativas.

Durante este año se afianza la propuesta de trabajo en comisiones profundizando la experiencia con la misma dinámica de intervención, e incorporando en algunos grupos asistentes técnicas regionales del Centro de Investigaciones Educativas.