

# **La organización del ciclo lectivo desde el trabajo de supervisión**

**Educación Inicial**

**01.**

**2013**

**Serie de documentos  
para la supervisión**

**Gobernador**

Dn. Daniel Scioli

**Vicegobernador**

Lic. Gabriel Mariotto

**Directora General de Cultura y Educación**

**Presidenta del Consejo General de Cultura y Educación**

Dra. Nora de Lucia

**Vicepresidenta Segunda del Consejo General de Cultura y Educación**

Prof. Jorgelina Fittipaldi

**Subsecretaria de Gestión Educativa**

Prof. Nora Estrada

**Subsecretario de Educación**

Ing. Carlos Gianella

**Directora Provincial de Educación Inicial**

Prof. Adriana Corral

**Director Provincial de Proyectos Especiales**

Cdor. Fernando Spinoso

**Director de Contenidos Educativos**

Lic. Alejandro Mc Coubrey

# **La organización del ciclo lectivo desde el trabajo de supervisión**

---

**Documento destinado a supervisores**

**■ Educación Inicial**

# Índice

Introducción .....	5
Orientaciones generales para la supervisión .....	5
Orientaciones específicas para la supervisión. Educación Inicial .....	14

## **Dirección Provincial de Educación Inicial**

Calle 12 y 51 – Torre I, Piso 11, La Plata

Tel: 0221 429-5296

Correo electrónico: [dei@ed.gba.gov.ar](mailto:dei@ed.gba.gov.ar)

© 2013, Dirección General de Cultura y

**Educación Dirección de Contenidos Educativos**

Coordinación Área editorial DCV Bibiana Maresca

Edición María Cecilia Antunez | Lic. Leandro Bonavita | Lic. Mariela Vilchez

Diseño y Armado DG Federico Kaltenbach | DCV María Eugenia Nelli

## **Introducción**

El presente documento, producto del trabajo conjunto de la Subsecretaría de Gestión Educativa y la Subsecretaría de Educación, tiene como propósito contribuir a orientar las tareas de los supervisores y las supervisoras de los distintos niveles y modalidades del sistema educativo provincial, en relación con la organización del ciclo lectivo 2013. Consta de dos apartados, uno de encuadre general y otro de orientaciones específicas producidas por las direcciones de Educación para cada nivel y modalidad.

En el primer apartado se presentan los principios y las estrategias que orientaron la construcción del Plan Jurisdiccional 2013 en cada campo problemático, incluyendo ejemplos de su vinculación con la tarea supervisiva. En el segundo, las direcciones de nivel y modalidad proponen las tareas que se espera desarrollen los supervisores de enseñanza a fin de generar las condiciones para la concreción de las acciones previstas en el Plan y que se materializan en esta etapa en la organización del ciclo lectivo.

## **Orientaciones generales para la supervisión.**

### **Plan Jurisdiccional 2013**

Las prácticas de los supervisores en los diferentes ámbitos en los que les corresponde intervenir, entre los cuales el de las instituciones educativas constituye el de mayor centralidad, deben tener como marco de referencia permanente el Plan Jurisdiccional de Educación, las metas establecidas mediante acuerdos federales, los diseños curriculares, el Reglamento General de Instituciones Educativas y las orientaciones e indicaciones de las direcciones de nivel o modalidad.

Desde estos marcos, supervisores y supervisoras participan en la construcción del Proyecto Regional y Distrital de educación y planifican su proyecto anual de supervisión (PES), teniendo en cuenta las características específicas que asume la gestión intermedia en cada distrito y las particularidades de las instituciones educativas que conforman su ámbito de supervisión, y también considerando las variables geográficas, políticas, sociales y culturales que inciden en la concreción de los proyectos institucionales.

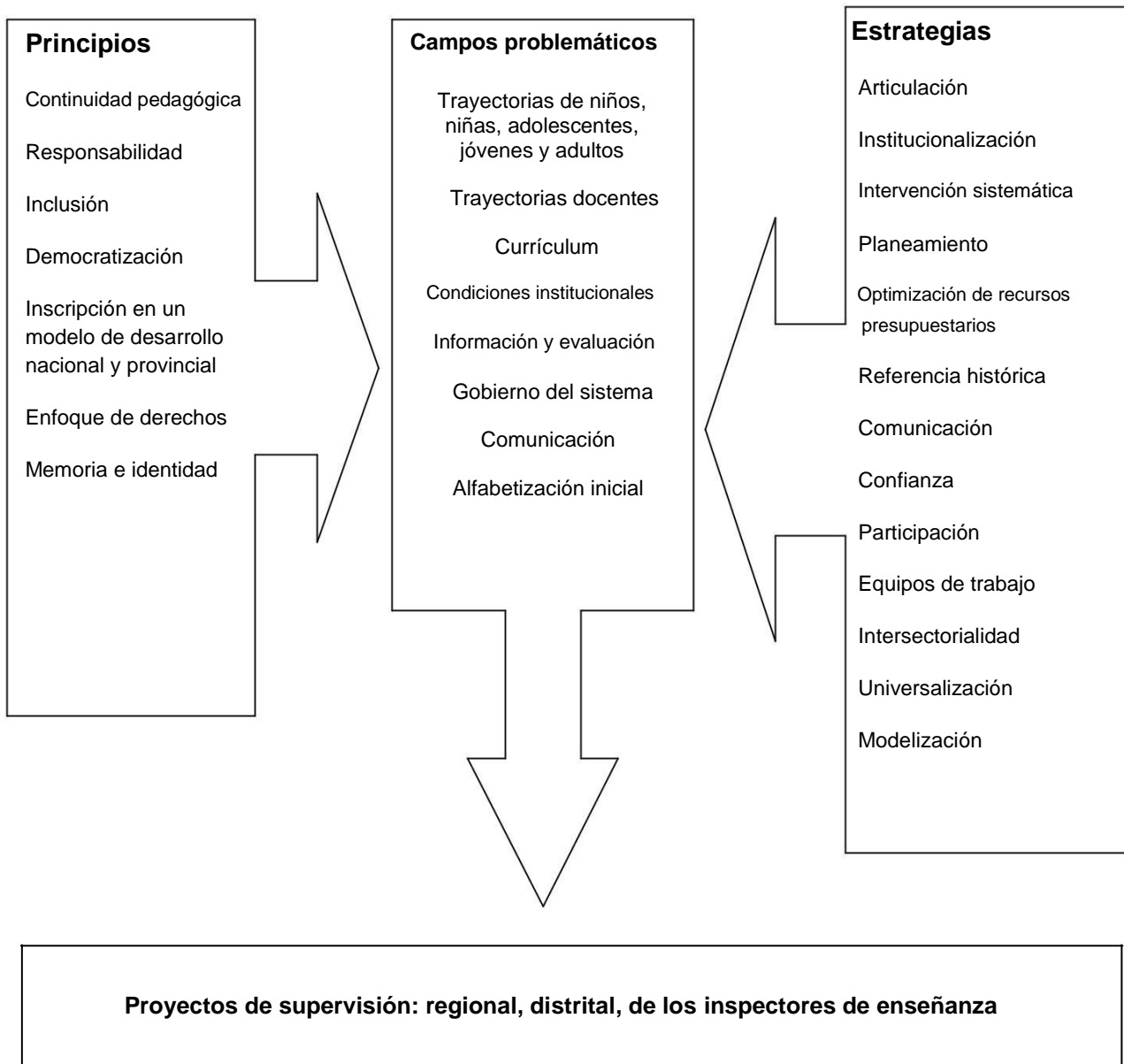
Es oportuno señalar que, en las últimas décadas, la conformación del nivel de gestión intermedia, del cual los supervisores son sujetos claves, se ha complejizado con la presencia de múltiples actores que desde diversos ámbitos de dependencia intervienen con el propósito de multiplicar las oportunidades educativas en las instituciones. Ello da cuenta de las transformaciones ocurridas en el modelo de gestión de las políticas tanto del estado nacional como de los estados provinciales y municipales. Esta situación los convierte en necesarios articuladores entre las acciones que estos actores promueven, las líneas de la dirección de nivel o modalidad a la que pertenecen y los proyectos regional y distrital.

Toda acción de planeamiento supone, entre otras cuestiones, asumir una metodología de trabajo que impacta indefectiblemente en las relaciones que se establecen entre los diferentes componentes de un sistema. En este sentido, resulta prioritario acordar y explicitar cuáles son los principios y las estrategias que orientarán la puesta en marcha del plan.

Otra cuestión que se decide es desde qué recorte analítico se abordará la realidad educativa y se ordenarán las líneas del plan. En este caso, se seleccionaron campos problemáticos que abarcan la totalidad del sistema, decisión que pretende profundizar la visión de conjunto del sistema y multiplicar voces para la definición y el desarrollo de las políticas educativas. Más allá del nivel educativo, modalidad o ámbito de gestión en el que se trabaje, todas las prácticas quedan inscriptas en estos campos.

El siguiente gráfico presenta las decisiones mencionadas.

## Principios, estrategias y campos problemáticos



## **Principios**

Los **principios** han sido concebidos como los enunciados que constituyen el fundamento ético-político de todos los objetivos y las líneas de acción que se han definido para cada campo problemático y reafirman el rumbo establecido por las leyes nacional y provincial de educación.

### **Continuidad pedagógica**

Este principio se refiere a la necesidad de que cada institución establezca, en forma consensuada, las estrategias que va a implementar para garantizar -durante el año- el aprendizaje de los alumnos y las alumnas, más allá de problemas coyunturales o de emergencias que puedan surgir.

Organizar, proyectar y asegurar la continuidad pedagógica implica tomar como punto de partida el impacto que la discontinuidad produce sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje en todos los sujetos involucrados. Así, tal como lo establece el Reglamento General de Instituciones Educativas en su artículo 140, “el Plan de Continuidad Pedagógica es la herramienta de intervención institucional para asegurar los actos educativos necesarios para el proceso de aprendizaje de los alumnos y dar cumplimiento efectivo a la jornada escolar”.

Este principio está indisolublemente asociado al concepto de trayectoria educativa tanto de alumnos como de docentes. El supervisor debe asumir su práctica como una práctica de enseñanza, en la que el diseño e implementación del plan de continuidad pedagógica es uno de sus contenidos.

### **Responsabilidad**

La responsabilidad surge al aceptar que el inspector es la representación del Estado, de un Estado que se hace visible, y esto implica asumir posiciones y compromisos. La responsabilidad nos obliga a analizar la viabilidad de lo que proponemos a otros y cuáles han sido las intervenciones que realizamos para que esas propuestas se materialicen. Ser responsable implica reconocer que debemos dar cuenta de nuestros actos en el marco de una política.



Una primera cuestión respecto de la responsabilidad es la reflexión sobre la propia práctica supervisiva, no en términos abstractos o generales sino en términos de la práctica cotidiana. Así por ejemplo, el informe de supervisión da cuenta del modelo de intervención del supervisor en la medida que revela su implicación en los procesos institucionales que observa. Dicho con sencillez, explicita tareas para la institución y para sí mismo.

## **Inclusión**

Desde este principio, todas las prácticas quedan interpeladas en relación con quiénes quedan dentro o fuera del sistema como consecuencia de nuestras acciones o por las condiciones en que las se llevan a cabo.

Sabemos que para poder incluir se requiere romper con el circuito de la estigmatización y que esta alcanza tanto a sujetos como a instituciones. La práctica supervisiva es fundamental en relación con los procesos de estigmatización institucional que terminan segmentando a las escuelas entre “las que pueden” y “las que no pueden”. Analizar con el equipo de pares las maneras en que se nombran a las instituciones puede ser un buen punto de partida para explicitar nuestros supuestos.

## **Democratización**

Encarnar este principio en la práctica cotidiana implica evaluar en qué medida nuestras acciones facilitan y promueven la participación de todos en la cuestión educativa. Obliga a preguntarse de qué decisiones formamos parte, con quiénes compartimos nuestras tomas de decisión, a quiénes atribuimos la posibilidad y/o capacidad para tomar decisiones, en qué medida nuestras prácticas de supervisión aumentan estas posibilidades y proveen herramientas que desarrollen capacidades.

## **Inscripción en un modelo de desarrollo nacional y provincial**

Las definiciones de política educativa se enmarcan en el conjunto de las decisiones de políticas públicas e implican un primer nivel de concreción del modelo de desarrollo propuesto desde la conducción del Estado.

La adopción de este principio implica, por un lado, revisar el carácter endogámico de diversos análisis que descontextualizan el hecho educativo; por otro, compromete a situarse en el entramado de las políticas de estado.

De hecho, las instituciones educativas constituyen el escenario para el desarrollo de múltiples planes, programas y proyectos vinculados con la salud y el mundo del trabajo, entre otras cuestiones, cuyas acciones están explicitadas en los proyectos educativos regionales y distritales, que suponen diversas tareas para los supervisores.

## **Enfoque de derechos**

En la tarea supervisiva se afrontan diversas situaciones que ponen en tensión derechos de alumnos, docentes y familias. La recuperación o la ampliación de derechos en el actual contexto histórico condujeron a un proceso de creación o derogación de procedimientos. Estos procesos generaron nuevos marcos normativos que, en algunos casos, no son conocidos por todos; en otros casos, faltan resolver zonas de vacancia.

Sin embargo hay regulaciones nacionales, provinciales y/o internacionales que permiten resolver diversas situaciones, atendiendo al enfoque de derechos. Y cuando esto no ocurre, siempre la mejor alternativa es la decisión de un equipo de trabajo cuyo ámbito de referencia son las Jefaturas Regionales o Distritales y, según la cuestión, se amplía a otros actores fuera del campo educativo.

## **Memoria e identidad**

Este principio alude a la concepción de la identidad como una construcción histórica y social, se trate de la identidad de un sistema, de una institución, o de una persona. Ello trae como consecuencia la necesidad de situar nuestras prácticas no desde una perspectiva fundacional, sino de una perspectiva propositiva que parte de una referencia histórica para promover los cambios y las continuidades que se consideren oportunos para el desarrollo de la política educativa.

## Estrategias

Denominamos **estrategia** a una serie de procedimientos o recursos conscientes e intencionales dirigidos al logro de un objetivo o metas determinadas. La estrategia se considera como una guía de las acciones que hay que seguir y, obviamente, es anterior a la elección de cualquier otro procedimiento para actuar, por lo que se constituye en un modelo de intervención.

Es por ello que al momento de diseñar el proyecto de supervisión regional, distrital y de nivel y modalidad es necesario considerar las siguientes estrategias.

- Articulación
- Modelización
- Institucionalización
- Intervención sistemática
- Comunicación
- Confianza
- Participación
- Equipos de trabajo
- Intersectorialidad

Las estrategias mencionadas son, además, contenido de enseñanza en la tarea de asesoramiento que realizan los supervisores a los equipos de conducción institucionales y expresan parámetros para la evaluación de las prácticas supervisivas.

## Campos problemáticos

### Trayectorias de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos

Este campo de problemas involucra líneas de acción que atiendan a la ampliación de cobertura; la repitencia; la sobreedad; el abandono; la terminalidad; la extensión horaria.

## **Información y evaluación**

Involucra líneas de acción que atiendan a la construcción de un sistema integrado de información jurisdiccional; promuevan el desarrollo de indicadores educativos, estudios e investigaciones para la evaluación y el monitoreo de los distintos niveles y modalidades del sistema; posibiliten el seguimiento de trayectorias escolares y socioeducativas en los distintos niveles del sistema, en articulación con organismos gubernamentales y no gubernamentales.

## **Trayectorias docentes**

Involucra líneas de acción que: atiendan al abandono y el egreso en la formación; garanticen la inclusión de todos los docentes en dispositivos de formación docente continua; atiendan a la formación para la carrera docente; incluyan dispositivos específicos de socialización institucional.

## **Currículum**

Involucra líneas de acción que atiendan a la elaboración y la difusión de diseños y propuestas curriculares; la mejora de la enseñanza en todas las áreas; la implementación de dispositivos de evaluación de las políticas curriculares.

## **Gobierno del sistema**

Involucra líneas de acción que atiendan a la complementación entre las distintas instancias del gobierno provincial; fortalezcan la participación jurisdiccional en la toma de decisiones federales; promuevan el desarrollo político profesional de los equipos de gestión; favorezcan el desarrollo de un sistema integrado de formación continua que integre las políticas, programas y proyectos destinados al desarrollo profesional docente; atiendan a la implementación de dispositivos de gestión que articulen los niveles macro, meso y micro.

## **Condiciones institucionales**

Involucra líneas de acción que atiendan al fortalecimiento de las condiciones institucionales y a la generación de nuevas alternativas institucionales.

## **Comunicación**

Involucra líneas de acción que atiendan a la elaboración, edición, diseño y puesta en circulación de materiales educativos en diferentes entornos; la elaboración y difusión de diseños y propuestas de políticas curriculares; la difusión de la normativa; el fortalecimiento de la identidad provincial como parte de la identidad nacional; la difusión de definiciones de política educativa; la consolidación del sistema educativo bonaerense como un sistema integrado; la construcción de una política editorial.

## **Alfabetización inicial**

Este campo considera los siguientes aspectos: historia de abordaje de la línea en la jurisdicción; masa crítica; información estadística; marcos conceptuales; formación; formación docente continua; normativa.

## **Orientaciones específicas para la supervisión. Educación Inicial**

### **La tarea del inspector areal. Decisiones en torno a la organización de la enseñanza**

El presente documento tiene como propósito promover la reflexión y la discusión pedagógica entre inspectores, directivos y docentes; así como acompañar las decisiones areales e institucionales en relación con la organización de la enseñanza en el inicio de este ciclo lectivo. Este período es una oportunidad para analizar y tomar decisiones que orientarán a las instituciones educativas, a partir de criterios y acuerdos que definirán la planificación anual a nivel institucional y áulico.

La tarea del inspector es fundamental para propiciar, incentivar, sostener, coordinar y potenciar espacios de debate participativo que permitirán, a partir de los campos problemáticos definidos en el Plan Jurisdiccional 2013, tomar decisiones en la gestión institucional y supervisiva.

El inspector necesita conocer en profundidad las diferentes problemáticas areales e institucionales para pensar en su planificación, considerando que la intencionalidad pedagógica será el principal propósito para fundamentar los diferentes aspectos de las dimensiones política, administrativo-organizacional, pedagógica y comunicacional. Cabe aclarar que estas divisiones no son taxativas, sino que todos sus aspectos están interrelacionados y se articulan entre sí, conformando una mirada que define criterios globales e integrados para la elaboración de la planificación supervisiva.

El trabajo del inspector areal se realiza en el marco de una diversidad de modalidades organizativas propias del nivel: jardín de infantes, jardines maternos, salas maternas en escuelas secundarias, jardines de infantes rurales y de islas de matrícula mínima; las que exigen una toma de decisiones situadas que contextualicen las líneas de acción correspondientes al Plan Jurisdiccional.

En este sentido, se deben tener en cuenta tres líneas de acción que refieren a la inclusión de niños asegurando la calidad educativa, a la formación continua de los equipos directivos y a los aspectos organizativos y normativos.

## **La inclusión de niños asegurando la calidad educativa**

Para lograr la plena inclusión de los niños, una de las tareas del inspector consiste en realizar el análisis de los datos de escolaridad y ausentismo para asegurar la continuidad en las trayectorias escolares y favorecer la obligatoriedad de 4 y 5 años.

### **Acciones tendientes a asegurar la continuidad en las trayectorias escolares**

- Articular acciones con inspectores de primaria, secundaria y con modalidades (Psicología Comunitaria y Pedagogía Social; Educación Especial; Educación Física; Educación Artística) para favorecer las trayectorias escolares de los niños.
- Redefinir en forma conjunta con el equipo de inspectores distritales, el uso de un legajo que incluya información significativa como: información del niño y su aprendizaje, información de avances del grupo, información de propuestas de enseñanza.
- Relevar los motivos más recurrentes de inasistencia de alumnos, diferenciando los datos correspondientes a las distintas secciones o edades, previendo estrategias de intervención adecuadas a cada contexto. Por ejemplo, trabajar con las familias sobre los motivos del ausentismo de cada niño y sobre la importancia de su continuidad en la asistencia.
- Promover estrategias institucionales para garantizar la continuidad de la enseñanza en caso de ausentismo de los niños (por tiempos prolongados o discontinuos).
- Promover las estrategias institucionales que aseguren la continuidad de la enseñanza en el caso de ausencia del docente: modos previstos por la institución para garantizar el acceso a la información acerca de *lo que se está enseñando y cómo*, para que quien suplanta al docente pueda seguir desarrollando las propuestas didácticas previstas.

### **Acciones tendientes a favorecer la obligatoriedad de 4 y 5 años**

- Analizar y actualizar el relevamiento de la demanda prioritaria distrital 2012-2013, socializados en reunión con UEGD y Municipios, para lograr la plena inclusión de los niños de 4 y 5 años, considerando características territoriales y condiciones institucionales

(organización de secciones, la proyección de crecimiento demográfico, espacios disponibles, obras solicitadas y en ejecución, asistencia media, excedentes, tramitación de creaciones).

- Participar en acciones de relevamiento de las propuestas educativas para niños entre 45 días y 2 años (ofertas de gestión estatal, privada, conveniada), con el propósito de garantizar la inclusión temprana y la inclusión de niños en situación de vulnerabilidad.
- Relevar y analizar, junto a los inspectores de Educación Primaria, información sobre los niños que no hayan concurrido al Nivel Inicial e inician el primer año de Educación Primaria.
- Analizar e informar ofertas complementarias a la Educación Inicial (con inspectores de modalidad): CEF, CEC, Escuelas de Estética.

## **La formación continua de los equipos directivos**

El inspector debe sostener una intervención pedagógica sistemática en las instituciones educativas, favoreciendo un asesoramiento focalizado y contextualizado en las prácticas docentes institucionales. Para ello incluirá en su proyecto Educativo de Supervisión las siguientes acciones.

- Acompañar la discusión, desarrollo y evaluación del proyecto institucional y la planificación anual para concretar los propósitos de la política educativa provincial prescriptos en los Diseños Curriculares del Primer y Segundo Ciclo del Nivel Inicial.
- Orientar el periodo de inicio de ciclo con centralidad en la tarea educativa, promoviendo la organización de las propuestas de enseñanza y horario completo desde el primer día, considerando la progresión en el cumplimiento del horario como excepcional.
- Construir un plan de asesoramiento en base a los núcleos problemáticos de la tarea de enseñar, evaluados en las visitas realizadas en forma sistemática a las instituciones.
- Promover y asesorar sobre la importancia de la documentación pedagógica de las propuestas de enseñanza en las instituciones.
- Orientar al equipo directivo en la promoción de procesos evaluativos (evaluación institucional, de propuestas de enseñanza, de aprendizajes de los alumnos).



## Los aspectos organizativos y normativos

Las intervenciones del inspector areal en este sentido son las siguientes.

- Intervenir en el análisis de POF, participando en decisiones de ampliación de secciones, cuando sea necesario, en función de la obligatoriedad de 4 y 5 años.
- Participar en jurados y comisiones evaluadoras para la selección de directores, secretarios e inspectores.
- Organizar asistencias técnicas para socializar entre los aspirantes la bibliografía y aspectos propios de las pruebas de selección y de los concursos.
- Orientar a los equipos acerca de la tramitación de recursos.
- Participar conjuntamente con las SAD y tribunales descentralizados, emitiendo criterio en los tratamientos de MAD, servicios provisorios y otras acciones estatutarias.

Como se sostiene en el Diseño Curricular, *“es claro que las responsabilidades y tareas de dirección e inspección trascienden en mucho las tareas de enseñanza, pero no pueden dejarlas de lado, pues ellas son el norte y el propósito de todas las cuestiones administrativas, de infraestructura y de gobierno.”*<sup>1</sup> Es así que la intervención del inspector en estas líneas de acción requiere que éste considere a la dimensión comunicacional como eje vertebrador de su tarea, dado que *“la comunicación es un proceso de intercambio interactivo que involucra a toda la institución y, según como sean sus características, puede favorecer o dificultar la constitución de equipos de trabajo, de proyectos colectivos, de relaciones con otras instituciones, con los padres, la comunidad y el establecimiento de una cultura colaborativa, destacando en cada intervención que el acto comunicacional por excelencia, en la escuela, es “la enseñanza”.*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> *Diseño Curricular para la Educación Inicial*, Res. 4069/08. La Plata, DGCyE, 2008.

<sup>2</sup> *El Inspector de Enseñanza a partir de la Ley de Educación Provincial. Documento de Trabajo*, Dirección de Inspección General; Dirección Provincial de Gestión Educativa. La Plata, DGCyE, 2010.