

Universidad Siglo 21



**“Gestión: clave para una nueva institucionalidad
en el nivel primario de la Unidad Académica Maryland”**

Plan de intervención Licenciatura en educación

Licenciatura en Educación

Autor: Cleppe Anabela Beatriz

DNI: 23.274.457

Legajo: VEDU04929

Tutor: Teresita Jalin

Dufaur, mayo 2020

Índice

Resumen.....	3
1. Introducción.....	4
2. Presentación de la línea temática	5
3. Síntesis de la Institución.....	8
3.1. Datos generales	8
3.2. Recursos Humanos:	9
3.3. Recursos materiales:	10
3.4. Historia, misión, visión y valores	11
4. Delimitación del problema o necesidad objeto de intervención.....	12
5. Objetivos.....	16
5.1. Objetivo general	17
5.2. Objetivos específicos:	17
6. Justificación	17
7. Marco teórico.....	19
7.1. Punto de partida: esa institución llamada escuela	19
7.2. La gestión escolar	20
7.3. La necesidad de generar cambios	22
8. Actividades	24
9. Recursos.....	31
9.1. Recursos Humanos	31
9.2. Recursos materiales	31
10. Evaluación	32
11. Presupuesto.....	34
12. Cronograma.....	35
13. Resultados esperados.....	36
14. Conclusiones	37
15. Referencias	40
16. Anexos.....	42

Resumen

Desde la sociedad actual el liderazgo y la comunicación son variables de suma importancia en el nuevo paradigma de gestión que alcanza a las instituciones educativas basado no en la gestión técnica sino en la gestión política que implica vivir con otros y se aleja del paradigma burocrático. En este enfoque los procesos se sitúan por encima de las prácticas, y del crecimiento y desarrollo de quienes integran las instituciones depende el éxito de las mismas. Con base en estos conceptos se realiza un análisis de la literatura disponible sobre el Nivel Primario de la Unidad Académica Maryland, sustentada en la misión de formar un centro educativo con valores de tolerancia, solidaridad y participación, con opción a la formación bilingüe, bajo una visión de excelencia académica y sentido ético basado en el respeto, proyectando la necesidad de volver la mirada hacia su equipo de gestión con el fin de desarrollar una propuesta mediante encuentros y talleres, que logre su consolidación, interpelada por el diálogo, los aportes de todos los actores y el fortalecimiento institucional. El mirar no implica caer en cambios radicales, se debe discriminar que es lo que sirve y que es lo que debe cambiarse mediante la reflexión y la mirada de todos, sin perder el horizonte institucional.

Palabras claves: equipo de gestión, comunicación, liderazgo

1. Introducción

Los temas vinculados con la gestión y la comunicación en cualquier institución educativa pasan a ser primordiales a la hora de pensar en el entramado que caracteriza estas organizaciones en el siglo que corre, dado que de la gestión depende que las cosas sucedan dentro de una escuela, marcando un horizonte y determinando los niveles de creatividad y autonomía.

En muchas ocasiones, las instituciones educativas liberan sus pasos hacia la seguridad que genera una trayectoria, una misión y una visión que les ha generado prestigio y aceptación pero que no siempre se ajusta al nuevo paradigma orientado hacia una gestión política, alejada del confinamiento del poder. En la actualidad la educación se constituye en la construcción permanente de nuevos saberes y del desarrollo personal de todos los actores. Una gestión interactiva y participativa, evidencia un directivo impulsor de cambio y capaz de aprovechar el recurso humano con que cuenta a su cargo.

El análisis de la literatura existente sobre la Unidad Académica Maryland, considerada una institución aceptada por su entorno, con una historia, una misión y una visión que cimentan su trayectoria, pone en tensión su nivel primario en la necesidad de revisar su funcionamiento, muchas veces por defecto, dando paso al revisitarse y al repensarse, para construir colectivamente.

“Desarrollar una imagen del equipo es desarrollar una imagen de la institución (...) La responsabilidad de los equipos de gestión es enmarcar las acciones dentro de las metas institucionales, evaluar que los objetivos respondan a esas metas, facilitar la restauración de canales de comunicación y supervisar la eficiencia, proporcionar tiempos y espacios para el desarrollo profesional, preservar el tiempo dedicado a la enseñanza y proveer incentivos para generar un adecuado clima de trabajo.” (Romero,

2018. P. 97)

Finalmente, el presente plan de intervención plantea iniciar un camino que permita fundar una nueva institucionalidad, mediante encuentros sistemáticos revisitando la escuela, promoviendo el diálogo, elaborando acuerdos, en un accionar conjunto que permita situarse y proyectar a futuro, visibilizando el aporte de cada actor institucional como potencial agente de cambio, y apostando a la consolidación del equipo de gestión.

2. Presentación de la línea temática

Gobierno educativo y planeamiento

“Hoy me parece que, paradójicamente, hay escuela en la medida que hay capacidad de pensarse. En la escuela histórica todo venía ya pensado, solo había que ejecutar. Hoy la cosa cambió, no hay institución si no hay capacidad de pensarse, y, en ese pensarse fundar las reglas de una nueva institucionalidad. Por eso creo que si no se piensa no hay institución.” (Duschatsky, 2013, p. 143)

Con este párrafo introductorio se puede visualizar la gestión y el planeamiento en el ámbito escolar como aspectos centrales a la hora de repensar una institución.

Un simple recorrido por la historia de la Educación Argentina, muestra una gran trayectoria en reformas, pero muy poco se ha hablado de planeamiento, como herramienta fundamental para la gestión, asegurando continuidad y cambio.

Con la ley Nacional de Educación 26.206 se comienza un período de políticas de planificación que tienen impacto directo en el sistema educativo y por ende en las prácticas cotidianas de las escuelas, atravesándolas.

Muestra de esto es el Plan Estratégico Nacional 2016-2021, Argentina Enseña y Aprende, que tiene como finalidad una educación de calidad centrada en los

aprendizajes. Se basa en los principios de la Ley Nacional de Educación y los compromisos asumidos por el Consejo Federal en la declaración de Purmamarca, organizando una agenda de trabajo entre autoridades nacionales y provinciales a través de diferentes ejes centrales y transversales.

Estas políticas impactan y atraviesan las instituciones escolares cualquiera sea su sector, las que se constituyen en unidades de servicio, donde el proceso de enseñanza- aprendizaje se materializa. Pero estas instituciones tienen una configuración histórica, un proyecto escolar compartido y aceptado por su comunidad que lo puso en valor, con una misión y visión preestablecidas, objetivos escritos, un plan de evaluación y una gestión con características particulares. En este marco debe pensarse el cambio o mejora. Inés Aguerrondo sostiene que por mucho tiempo se tomó como epicentro de cambio el aula, sin tener en cuenta que “si bien es cierto que la acción básica de la educación se desarrolla en el aula, las coordinadas organizativas del aula están necesariamente atadas a los aspectos de organización y gestión de la institución escolar. Las normas organizativas de la institución fijan su impronta en la situación de aula, y estrechan los límites de libertad restringiendo las opciones posibles. Los estilos de gestión permiten también diferentes niveles de creatividad y autonomía.” (Aguerrondo, 1996, p.6)

Lo anteriormente expuesto habla de la necesidad de fortalecer vínculos, de unificar e integrar la información y promover su uso para la toma de decisiones. Y aquí es cuando entran en escena actores claves, los integrantes del equipo de conducción.

“Toda institución debe organizarse para la consecución de sus fines y, por lo tanto, debe tener capacidad para corregir los desvíos. Esta corrección de los desvíos puede pensarse desde dos perspectivas, que darán dos modelos bien dispares de cómo

organizarla y cómo administrarla. (...) frente a la organización rígida y endodirigida, que desconoce los cambios y turbulencias externas, una organización flexible y heterodirigida, que no sólo acepta el desafío del entorno, sino que es capaz de aprovecharse de él como motor de la transformación institucional.” (Aguerrondo, 1996, p.11)

Por definición, gestionar es llevar adelante una iniciativa o proyecto. Esta acción lleva implícito un plan que deberá organizarse y llevarse adelante, siempre que sea necesario un cambio o mejora. Desde la perspectiva de gestión dependerá el modelo de planeamiento.

Claudia Romero (2018) cita al menos tres modelos importantes de planeamiento:

- El planeamiento normativo, apoyado en la norma, en el que los equipos directivo o técnicos son responsables de la planificación y la evaluación es control.

- El planeamiento estratégico que responde a una estrategia central bajo la responsabilidad del equipo directivo, pero con la implicancia de otros actores en una vinculación íntima con su entorno.

- El planeamiento situacional incorporando a cada actor en su realidad. “El plan será el resultado del juego social entre diversos actores y el conjunto de decisiones que se toman para vencer resistencia, generar consenso y cooperación”. (Romero, 2018, p. 65)

Así, si desde diferentes escenarios y miradas, surgen tensiones y se permite “des- armar escuelas” como propone Silvia Duschatzky, dando lugar a formas de intercambio, tomando problemas como investigadores, produciendo saberes sobre las propias gestiones, armando redes, “entonces habría institución”. (2013, p 143)

3. Síntesis de la Institución

3.1. Datos generales

La Unidad Educativa Maryland es un establecimiento educativo de jornada simple del sector privado – laico, con opción a doble escolaridad no obligatoria: Formación Opcional en Lengua Inglesa (F.O.L.I).

Su sede se encuentra en la calle Güemes 702, barrio Centro, de la ciudad de Villa Allende, departamento de Colón, provincial de Córdoba, contando en la actualidad con una superficie edificada de 1278,30 m².

Imparte educación a los tres niveles educativos obligatorios: inicial, primario y secundario, siendo su orientación la de Comunicación – Lengua Extranjera.

Los horarios de atención son:

Nivel inicial: de lunes a Viernes de 8:30 a 12:30 y escolaridad opcional (F.O.L.I) de lunes a jueves de 13:30 a 16:00.

Nivel primario: de Lunes a Viernes de 8:00 a 13:00 y escolaridad opcional (F.O.L.I) de lunes a jueves de 13:45 a 16:15.

Nivel secundario: de Lunes a Viernes de 8:00 a 13:50 y escolaridad opcional (F.O.L.I) de lunes a jueves de 13:30 a 16.

Contactos:

- Teléfono: (03543) 432239/433629/435656
- Página: www.maryland.edu.ar
- Mail de referencia: administración@maryland.edu.ar

Se constituye en una entidad educativa con tres niveles de educación obligatoria de jornada simple, cuya meta principal es la excelencia académica y los principios éticos.

La planificación curricular se basa en los lineamientos y el Diseño Curricular de Córdoba.

Los canales de comunicación se determinan según la vía jerárquica correspondiente.

Las acciones evaluativas se centran en: implementación de dispositivos de seguimiento y evaluación de las prácticas docentes para la toma de decisiones; sistematización de espacios de revisión y reflexión sobre las mismas prácticas para identificar y discutir fortalezas y debilidades; construir y ofrecer espacios a través de instrumentos evaluativos y autoevaluativos, para escuchar las voces de otros actores institucionales; valoración del impacto de los resultados de las innovaciones implementadas; recibir observaciones y retroalimentación de otros actores, entidad propietaria y/o Coordinación General.

Reconoce la necesidad de una articulación intra e inter niveles, construyendo redes y diseñando proyectos.

Los proyectos de extensión comunitaria enfocan lo pedagógico y se proyectan en servicios que tienen como finalidad seguir instalando el nombre de la escuela en la comunidad: conferencias para padres, talleres de formación abierta a docentes, gestión de proyectos solidarios con impacto social.

3.2. Recursos Humanos:

La Unidad Académica cuenta con un Representante Legal y una Dirección General que se desprende de la entidad propietaria y en conjunto encabezan el organigrama institucional.

El Nivel Inicial cuenta con un cargo de Director, un Secretario Docente, dos Docentes de sala de 4, dos Docentes de sala de 5, cuatro Maestros de ramos especiales y dos Maestros auxiliares.

Al Nivel Primario lo integran un Director y Vicedirectora, una Secretaria Docente, y un total de 34 docentes entre Maestros de Grado, Maestros de ramos especiales y Maestros auxiliares.

Un Director y un Vicedirector, una Secretaria Docente, dos Preceptores y treinta docentes conforman el Nivel Medio.

La Formación Opcional de Lengua Inglesa está conformada por un cargo Directivo, dos cargos de Secretario, dos Coordinadores, dieciocho Docentes extraprogramáticos y cuatro Docentes auxiliares.

La Institución posee además un departamento de Informática y de Orientación con sus Coordinadores de Departamento respectivos.

Se suman a esta basta lista de recursos humanos existentes, los Auxiliares Administrativos y Personal de Mantenimiento

3.3. Recursos materiales:

La casona a partir de la cual se construye la escuela pertenece a la Municipalidad de Villa Allende, siendo cedido en calidad de comodato. En esta edificación funcionan tres aulas, la dirección primaria, la cocina, la despensa, el depósito, un baño. Una galería semicubierta al frente conecta a la secretaria de primaria y al acceso del edificio nuevo.

La ampliación del mismo tuvo lugar por etapas. En una primera instancia se construyeron dos salas con baños adecuados a la edad de los niños para nivel inicial y dos aulas con baños sectorizados para el nivel primario. En el año 2000 la institución ya contaba con 1278,30 m².

Cuenta con cancha de fútbol.

Además, cuenta con una sala de informática para nivel inicial y primario con 20 computadoras conectadas en red, internet con banda ancha en todos los pc, un cañón y

aire acondicionado. El nivel medio cuenta con un aula virtual con 35 notebooks conectadas en red y a internet, para facilitar el trabajo áulico. A su vez cada aula cuenta con una pizarra táctil.

La biblioteca escolar se constituye en un centro de documentación y de recursos de aprendizaje.

Además, se manifiesta la socialización e implementación de los AEC como marco de acción sostenido por valores que hacen a la identidad de la escuela.

Dentro de las actividades extra curriculares desarrolladas por la institución se encuentran Fútbol y Patín para alumnos de cuatro años en adelante y Taller de Arte para alumnos de 1° a 6° años de nivel primario.

3.4.Historia, misión, visión y valores

La Unidad Académica Maryland inicia su trayectoria en el año 1994 cuando Marga de Murel, Nancy Goico y Marta Carry comienzan con las gestiones para fundar una escuela.

A este grupo se suma Dolly Arias y como primer paso, presentan el proyecto a la Sociedad de Villa Allende y convocan a las personas que posteriormente materializan dicho emprendimiento.

La misión que persiguen con esta iniciativa es formar un centro educativo en el que se brega por valores como tolerancia, solidaridad y participación, además de dar la opción de acceder a la modalidad bilingüe del idioma inglés, no obligatoria en contra turno.

Por medio de la Municipalidad de Villa Allende y el Concejo Deliberante, la Sociedad adquiere una propiedad con contrato de comodato y en marzo de 1995 abre definitivamente sus puertas con 50 alumnos, distribuidos en sala de 4 y 5 de nivel inicial y primer ciclo de nivel primario. Gradualmente se construyen nuevas aulas e

incorporan cursos, incrementando notablemente su matrícula y la confianza de la comunidad.

Debe su nombre a una de sus fundadoras, vinculada con Maryland en Estados Unidos y precursora de la idea de ofrecer la formación en el idioma inglés.

Su visión es impartir una educación con excelencia académica y sentido ético basado en el respeto.

En cuanto a los valores que hacen a la institución priman el respeto, el diálogo, la responsabilidad, la honestidad profesional y vocacional, la empatía, el trabajo en equipo y la libertad.

4. Delimitación del problema o necesidad objeto de intervención

Tomando al nivel primario como recorte de intervención se puede extraer:

- Es el de mayor matrícula, estructurado en dos ciclos, con dos secciones por año, treinta y cuatro docentes, un director, un vice director y un secretario.
- Su estructura edilicia responde perfectamente a la demanda, permitiendo el desarrollo de las actividades escolares en condiciones confortables y acogedoras.
- Entre los proyectos institucionales del nivel se encuentran: “Carpeta de la Patria” de primer ciclo en el área de Ciencias Sociales y “Proyecto para la renovación educativa institucional”. Este último evidencia la necesidad de un cambio, de todos los actores desde la planificación y las prácticas, con una mirada introspectiva a la institución, a lo que sucede en ella y a los significados que se ponen en juego.
- Se explicita además la implementación del Proyecto de Articulación

Institucional con proyectos como Identidad Nacional, Filosofía en la Escuela y Educación Sexual Integral.

- El kiosco escolar responde a características que lo sitúen en el entorno, siguiendo la línea de aprendizaje impartida por la institución. Por esta razón la Dirección propone que los productos sean alimentos saludables, ya que “los estudiantes por su trayectoria no poseen el conocimiento necesario para realizar esta elección”.
- En cuanto al equipo directivo se constituye en una “unidad funcional” diferenciando tareas y responsabilidades. Es el encargado de las tomas de decisiones con una marcada identidad pedagógica, como centralidad de la escuela.
- Desde el equipo directivo se clasifican las decisiones de gestión, se releva la información como proceso de retroalimentación.
- Considera la delegación de tareas como una transferencia de autoridad y de responsabilidad, dentro de los límites establecidos de común acuerdo: Consejo, Secretaría y Equipo de Orientación Escolar. Se puede observar una Secretaría poco involucrada al equipo de trabajo.
- El vínculo del equipo docente y el equipo de conducción se constituye en la exigencia para favorecer el cuidado del clima de trabajo, la calidad del servicio y mayor sentido de pertenencia a la institución y a su proyecto educativo. Desde la gestión se enfatiza en la observación de las prácticas.
- La formación permanente y situada ocupa un lugar importante en la

agenda y posiciona a los Directivos como gestores y capacitadores de los encuentros, con la posibilidad de incluir profesionales especializados.

Si bien al momento de adentrarse a la institución, teniendo en cuenta su trayectoria y su reconocimiento en el contexto socio comunitario en el que se encuentra enclavada, se puede observar una estructura organizativa fuerte y estructurada en cuyo espacio todo está planificado y direccionado, con una tarea central en la toma de decisiones del Equipo Directivo entendido como responsable de todo lo que acontece en la escuela. Pero, parafraseando a Sandra Nicastro, tomar a la escuela como “lo que hay” tampoco significa aceptar pasivamente una serie de tareas delimitadas por un rol específico. (Nicastro, Revisitar la mirada sobre la escuela: exploraciones acerca de lo ya sabido, 2006)

Pérez Ruiz en su artículo “Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano” expresa que, debido a la compleja trama establecida por la sedimentación de tradiciones doctrinarias, estructuras escolares, políticas de estado y demás estrategias se pueden identificar gestiones verticales, decisiones basada en la fragmentación de la responsabilidad y confinamiento del poder, haciendo del personal a cargo simples ejecutores y no responsables de una tarea intelectual. Así, al ser el sector directivo el que debe tomar las decisiones importantes se cae en una personalización del poder. (Perez Ruiz, 2014)

“La educación constituye un proceso simultáneo, tanto de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, lo que exige en el mundo contemporáneo una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, en que el directivo, como impulsor de la innovación y del cambio permanente, debe intervenir como sujeto

activo que aproveche el recurso humano de la institución, para que sea participe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes.” (Pestana, Cammaroto Tototoza, Neris Días, & Canelòn Rodriguez, 2009, pág. 2)

A lo anteriormente expuesto se suma la importancia de la comunicación en todo proceso, parte sustancial del comportamiento y accionar humano. “Entre las funciones que cumple la comunicación se debe mencionar también la relacionada con la participación en la mejor forma de tomar decisiones. En una comunicación eficaz, se le facilita al individuo la información necesaria para tomar decisiones luego de estar en contacto con los datos que le permiten identificar y evaluar las opciones a escoger.” (Pestana, Cammaroto Tototoza, Neris Días, & Canelòn Rodriguez, 2009, pág. 5)

Haciendo un análisis exhaustivo de la literatura de la institución, se puede extraer que la misma reconoce la necesidad de una renovación educativa institucional por la que ha generado un proyecto, se puede apreciar una relación equipo directivo - docente basada en la supervisión y el control, con una secretaría poco involucrada en el grupo de trabajo. Además, se constituye en un establecimiento educativo que solo se retroalimenta de su accionar, con una estructura casi impermeable con el entorno intra e interinstitucional.

Por lo anteriormente expuesto es que surgen las siguientes preguntas: ¿Por qué la relación docente-directivo debe basarse en ser supervisado y controlado para hacer del aula lo que se espera que sea? ¿Por qué se deja implícito un Equipo Directivo y una Secretaría en lugar de un Equipo de Conducción que permita un trabajo conjunto en los ámbitos organizacionales de la Unidad Académica? ¿Por qué no ha sido posible en la información trabajada contar con datos duros, más que los de matrícula? ¿Existe una sobrecarga de responsabilidades en el rol Directivo? ¿Los docentes conocen la realidad

del nivel en general para hacer de ese trabajo docente un trabajo individual, pero a la vez colectivo? ¿Por qué no se observan en la literatura proyectos que tengan que ver con el medio en el que viven los niños, teniendo en cuenta las características de la ciudad donde se encuentra la Unidad? ¿Realmente se visibiliza a cada actor institucional como parte de ese todo que es la escuela? ¿Es importante saber lo que hace un colega de un mismo nivel, de otro nivel o de otra institución para mejorar mi actuación profesional? ¿Los actores intervinientes en la cotidianidad institucional tienen acceso al Proyecto Institucional? ¿Todos los actores institucionales participan en la elaboración del Proyecto Institucional? ¿Hubo instancias para pensar juntos las problemáticas que atraviesan a la institución?, entre otras.

Surge así esta propuesta de intervención, delimitada por la necesidad de revisar el entramado institucional a fin de efectivizar la democratización de los vínculos desde la gestión y la comunicación, persiguiendo involucrar profesionalmente a cada uno de los directivos, secretario, docentes, coordinadores, personal del equipo de orientación, en un escenario común que es la escuela, mediante la intervención desde afuera y favoreciendo el armado de redes que pongan en valor al otro, a fin de potenciar el logro de objetivos y excelencia académica, en un clima de participación, negociación y construcción compartida. (EDUCACIÓN, 2015)

“(…) No se trata de convencer ni de adoctrinar, se trata de despertar una exhalación de pensar y reflexionar para obtener consenso y tomar decisiones en pro de la institución y su entorno. (...) que exista la bidireccionalidad, (...) proceso comunicativo horizontal (...) recíproco” (Pestana, Cammaroto Tototoza, Neris Días, & Canelòn Rodriguez, 2009, pág. 24)

5. Objetivos

5.1.Objetivo general

- Desarrollar una propuesta de intervención que permita consolidar un equipo de gestión que lidere el proyecto educativo, conocido y compartido por toda la comunidad educativa del nivel primario de la Unidad Acadèmica Maryland.

5.2.Objetivos específicos:

- Promover el diálogo y elaborar acuerdos que faciliten la intervención y la organización de la propuesta.
- Elaborar acciones que permitan trabajar con y desde la institución.
- Capacitar y asesorar al personal directivo mediante encuentros sistemáticos en formato taller.
- Favorecer el fortalecimiento institucional mediante talleres que permitan situarse y analizar el presente, para pensar y proyectar el futuro, teniendo en cuenta el aporte de todo el personal.

6. Justificación

En la actualidad, en todos los ámbitos, es posible sumergirse en escenarios dinámicos, inacabados, con mucho por descubrir. La comunicación cada vez con más fuerza se torna el elemento fundamental a la hora de construir nuevos desafíos. Todo se mueve, por lo que nada permite sostener en el tiempo prácticas, organizaciones, instituciones, sin habilitar instancias de reflexión y poner en tensión las situaciones por las que son atravesadas.

En las instituciones educativa pensar en innovaciones en un contexto y con procesos institucionales, implica pensar en un sentido político, revirtiendo el concepto

de que la enseñanza solo se limita al aula, y vinculando la misma con el diseño histórico de la institución, definiciones de poder y la dimensión institucional organizacional. (Perez Ruiz, 2014).

Cabe aquí la importancia que asume el directivo como responsable de que las cosas sucedan, por lo que es necesario que cuente con características que le permitan posicionarse en el rol. Por lo tanto, pensar al director como líder transformacional, lo pone en el desafío de desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación convirtiéndose en un mediador entre los cambios y la escuela. “(...) debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando” (Pestana, Cammaroto Tototoza, Neris Díaz, & Canelòn Rodriguez, 2009, pág. 4)

Pero en una institución que a simple vista lo tiene todo, ¿Cómo llegar a planear la necesidad de revisitarse, como delinea Sandra Nicastro? La autora sustenta que cuando se intenta sostener y controlar lo ya instituido, esa mirada no busca el afuera, pero también esa mirada puede ser el comienzo de una mirada instituyente. “Una mirada fuera de lugar pone en cuestión las hipótesis canónicas, las rutinas acostumbradas, los decires domesticados. (Nicastro, 2006, pàg. 107)

“Hay escuela en la medida en que hay capacidad para pensarse. En la escuela histórica todo venía ya pensado, solo había que ejecutar. Hoy la cosa se dio vuelta: no hay institución si no hay capacidad de pensarse y, en ese pensarse, fundar las reglas de una nueva institucionalidad.” (Duschatzky Silvia Elina Aguirre, 2013, pág. 143)

Por todo lo expuesto se considera que este plan de intervención permitirá generar espacios de comunicación bidireccional, alejado de procedimientos burocráticos, orientados a pensar y fundar caminos más horizontales, de confianza basados en la colaboración, sin perder la visión, los valores y metas de la Institución.

Se discurre así en este plan de intervención como necesidad orientada a conducir a un nuevo paradigma de gestión, basado en el uso reflexionado y perfeccionado de los recursos existentes, sin caer necesariamente en las prácticas profesionales y discursos oficiales de la institución. Esto implicaría, sin lugar a dudas, un impacto directo en el aula, dado que si el equipo de conducción se constituye en mediador entre cambios y escuela que visibiliza al contexto, se garantiza la participación de todos para finalmente fundar las reglas de una nueva institucionalidad sustentada en prácticas colaborativas y democráticas.

Se trata de una propuesta totalmente viable dado que se encuentran disponibles los recursos humanos y materiales para poder llevarla a cabo de manera gradual, pensada y sustentada en el diálogo, dado que la institución con anterioridad visibilizó la necesidad de una mejora, aunque no se haya focalizado en esta cuestión.

La evaluación formativa tendrá un papel fundamental en el proceso.

7. Marco teórico

7.1. Punto de partida: esa institución llamada escuela

Cuando se habla de escuela, vienen a la memoria palabras como docentes, alumnos, directivos, auxiliares, coordinadores, patios, personal administrativo, recursos, planificaciones, proyecto institucional, enseñanza, aprendizaje, acuerdos, recreos, reuniones, capacitaciones, etc. Todas estas palabras, en la institución, se funden en un contexto dinámico situado, en el tiempo y en el espacio.

En el entramado de lo cotidiano, en la cotidianidad de la escuela, suelen suceder asuntos que ponen a la institución entre lo considerado habitual y los desafíos de esta sociedad del siglo XXI que obligan a dejar una forma de gestión para adentrarse a otras basadas en la mejora permanente y que habilitan la necesidad de asesoramiento

en muchos casos.

Hoy pensar la escuela desde sus dimensiones técnico administrativa organizacional, pedagógica didáctica y socio comunitaria nos faculta a ver que las mismas se encuentran atravesadas por diferentes factores entre ellos políticos, que hacen a lo cotidiano con toda su complejidad.

Aquí es valioso destacar el lugar que ocupa, según Nicastro, el sentido de lo escolar como utopía, como razón, como promesa, como texto más allá del presente; la cuestión del espacio como lugar mucho más allá de un envase, como lugar vivido, habitado, lugar de encuentros y desencuentros; la cuestión del gobierno escolar donde se da el trabajo de todos los actores institucionales; la posición institucional de los docentes, como la forma de realizar una acción en medio de relaciones, vínculos y posicionamientos; la cuestión de las normas como ordenadores del accionar sobre la inestabilidad. (Nicastro, 2008)

7.2. La gestión escolar

Si a esto se le suma el fin mismo de la institución que es enseñar, sigue en orden de importancia la dirección de la misma.

“... la gestión escolar es agente y al mismo tiempo, factor de mejora. Por eso la gestión, el trabajo del directivo, marca una diferencia, como lo demuestran todos los estudios al respecto.” (Romero, 2018, pág. 17)

La autora anteriormente mencionada recaba información de varias investigaciones, que demuestran que entre los factores que garantizan resultados satisfactorios en los aprendizajes de los alumnos de diferentes instituciones educativas se encuentran el trabajo en equipo, la formación académica de sus miembros, la figura y la presencia del director, la relación armoniosa entre los miembros del equipo directivo y actividades burocráticas no prioritarias. (Romero, 2018)

Hoy el paradigma ha cambiado y la gestión dejó de ser meramente técnica para cimentar su base en lo político donde se aprende a vivir con otros.

Pérez Ruiz habla de una reordenación institucional que ha sustituido la noción de “administración escolar” por la de “gestión”, lo que implica una racionalidad organizacional basada en propósitos de política educativa. “Sobre esta lógica, la gestión escolar se asocia fuertemente con la idea de cambio educativo por cuanto implica la instrumentación de un marco de acción alejado del paradigma burocrático caracterizado por la verticalidad de las decisiones, la estricta división del trabajo, la estandarización de los roles, la marcada separación entre lo administrativo y lo pedagógico...” (Perez Ruiz, 2014, pág. 360)

El autor anteriormente expuesto, considera como factores de resistencia a la mejora institucional la ausencia de liderazgo efectivo, desactualización en los conocimientos sobre gestión y existencia de una cultura organizacional arraigada y opuesta a los cambios.

Se abre así un nuevo contexto en el que toma protagonismo el proceso por encima de las prácticas. Esto exige el análisis permanente del funcionamiento de las instituciones impregnadas de relaciones y de motivaciones diversas. (Perez Ruiz, 2014)

Aquí se incorpora además el término liderazgo. “... se enfatiza la necesidad de que el gerente educativo de las instituciones educativas, cumpla a cabalidad sus funciones destacando entre ellas el liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa con una misión y visión organizacional compartida, que le ayuden a planificar su trabajo y a su vez le sirva para controlar, orientar, dirigir y evaluar a los docentes y demás miembros que participan en el proceso educativo como partes implicadas que apoyan las instituciones escolares hacia una

transformación social y educativa, tomando en cuenta que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran.” (Pestana, Cammaroto Tototoza, Neris Días, & Canelòn Rodriguez, 2009, pág. 2)

7.3. La necesidad de generar cambios

Se trata de efectivizar cambios, interpelados por una nueva forma de pensar y de sentir, partiendo de qué se quiere cambiar y por qué, pero también tener presente aquello que se quiere dejar y por qué. No todo cambio es radical. El poder decidir qué es lo que sirve y cambiar o mejorar en lo que pudo reflexionarse es el comienzo de un interesante camino, y así se puede hablar de mejora.

Pero para que eso suceda es fundamental que el director funcione como líder institucional, que garantice la participación e integración de todos con la vista puesta en el alumno.

“La comunicación y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para el logro en cualquier institución educativa.” (Pestana, Cammaroto Tototoza, Neris Días, & Canelòn Rodriguez, 2009, pág. 5)

La formación profesional y las condiciones personales serán determinantes en la gestión institucional como así también el conocimiento que se tenga de la realidad escolar y social. De esto dependerá el fortalecimiento del liderazgo, que a su vez se cimienta en una importante destreza comunicativa.

“Es así como el nuevo tipo de organización, descansa sobre la base de compartir constantes flujos de información y de comunicación entre cada una de las partes, las cuales trabajan en una relación de estrecha interdependencia, con una estructura de tipo horizontal.” (Pestana, Cammaroto Tototoza, Neris Días, & Canelòn Rodriguez, 2009, pág. 6)

Como se indica con anterioridad la comunicación se constituye en vehículo de cambio dado que permite la circulación de la palabra en la interacción de ideas, información, acuerdos, opiniones, etc.

Romero insiste en que la gestión escolar se centra en hacer de la escuela un proyecto, con la participación de todos, que se trata de un asunto complejo y multidireccional. “Se requiere un saber hacer, un poder hacer y un querer hacer que no pueden agotarse en una actuación meramente técnica o de operatividad básicamente política”. En cambio, uniendo ambas dimensiones como una práctica crítica y vital. (Romero, 2018, pág. 26)

En este nuevo paradigma, así como el proceso toma importancia por sobre la práctica, la orden queda atrás para dar paso a “la orientación como esencia de la actividad humana. En tal sentido los aspectos claves en la comunicación interpersonal según Kellinger (1998) son: (...) el desarrollo de relaciones (...) la reciprocidad en la comunicación (...) la influencia y la motivación (...) la comunicación terapéutica (...) la empatía (...) la honestidad (...) la validación (...) el cuidado” (Pestana, Cammaroto Tototoza, Neris Díaz, & Canelòn Rodríguez, 2009, págs. 7-8)

Es así que la tarea del equipo directivo, entonces, lleva una carga importante de condiciones personales, profesionales, capacidad comunicativa, que se basa en el acompañamiento y la inclusión de todos en el quehacer cotidiano garantizando vínculos.

“La mirada que seduce, a veces más aplacadamente, a veces menos; la que invita a lanzarse a lo no visto, o volver a mirar lo ya sabido; la que tolera el ser mirado; la que no solo actúa en nombre propio, sino que se inscribe en la filiación y la transmisión; la que atraviesa sufrimiento y queda perpleja, puede ser una mirada habilitadora para recibir, para dar, para provocar la palabra, para provocar el relato, una

mirada donde la sensibilidad hacia sí y hacia los otros ocupa un lugar privilegiado.”

(Nicastro, 2006, pág. 91)

8. Actividades

La estrategia de este Plan de Intervención apunta al trabajo desde el equipo directivo hacia el resto de la comunidad, a través de acciones que inscriben hacia una mejor organización, control y claridad para optimizar la comunicación, a fin de favorecer el trabajo colaborativo, siendo responsable del rol que se desempeña en la institución, conociendo la normativa que lo regula y compartiendo un proyecto en común, como pilares fundamentales para el desarrollo institucional, profesional y con carácter formativo para el logro de los objetivos.

El cumplimiento de lo realizado en la institución por diferentes actores, muchas veces se ve influenciado por factores externos (formación profesional, grado de compromiso, sentido de responsabilidad, etc.), siendo el equipo directivo quien modera y controla el accionar de los mismos y en consecuencia hay poco o nulo esfuerzo por parte de estos por regular su propio accionar. De aquí que esta estrategia de intervención contemple un trabajo participativo y colaborativo entre integrantes del equipo de conducción y docentes para construir acuerdos y velar por su cumplimiento, sintiéndose parte de la propuesta, exponiendo e intercambiando ideas, opiniones y experiencias con sus pares desde una postura profesional a fin de poder aportar a la solución de las diferentes problemáticas que se generen.

Los pasos a seguir en su implementación pretenden responder a: a) decisiones previas que tienen que ver con seleccionar el material, conformar los grupos, organizar y designar roles; b) ejecución de actividades en la que se explica la tarea académica en busca de consenso y se buscan las conductas deseables; c) se pone en práctica la

propuesta y se favorece su cierre; d) se evalúa el impacto de la aplicación de la propuesta y su aceptación en la comunidad educativa. e) se proyecta el acompañamiento y seguimiento en su implementación.

Las actividades se detallan en el siguiente cuadro y responden a la concreción de los objetivos propuestos:

<p>Objetivo general:</p> <p>Desarrollar una propuesta de intervención que permita consolidar un equipo de gestión que lidere el proyecto educativo conocido y compartido por toda la comunidad educativa.</p>

<p>Objetivo específico 1:</p> <p>Promover el diálogo y elaborar acuerdos que faciliten la intervención y la organización de la propuesta</p>
--

Actividades 1 y 2	Responsables	Recursos materiales y tiempo	Estrategias e instrumentos de evaluación
<p>Reunión con el equipo directivo.</p> <p>Objetivo: explicar la propuesta, asegurar consenso y generar la aceptación de la</p>	<p>Profesional asesor</p> <p>Intervienen: director general de primaria</p> <p>Vicedirector</p> <p>Secretario</p>	<p>Hojas</p> <p>Impresión de la propuesta.</p> <p>Lapicera.</p> <p>Tiempo: reunión de 60 minutos aproximadamente.</p>	<p>-Asistencia a la reunión.</p> <p>-Clima vivenciado en la lectura y análisis de la propuesta.</p> <p>-Acta de acuerdo</p>

<p>misma.</p> <p><u>Actividad 2:</u></p> <p>Elaboración de acuerdos para la aplicación en calendario de la propuesta de trabajo y consideración de dificultades emergentes.</p>		60 minutos aprox.	
---	--	-------------------	--

Objetivo específico 2: Capacitar y asesorar al personal directivo mediante encuentros sistemáticos en formato taller

Actividad 3	Objetivo	Responsables	Recursos materiales y tiempo	Estrategias e instrumentos de evaluación
Primera jornada: Resolver el problema de forma	Resolver el problema de forma colaborativa:	Profesional asesor Equipo de conducción	Material bibliográfico. Computadora. Cañón	Asistencia. Aportes. Guía con preguntas de

colaborativa: un objetivo educativo fundamental. (ANEXO I)	un objetivo educativo fundamental.		Pantalla Fotocopias. Cartulina. Marcadores. Tiempo: 2 horas	reflexión
---	------------------------------------	--	---	-----------

Actividad 4	Objetivo	Responsables	Recursos materiales y tiempo	Estrategias e instrumentos de evaluación
Segunda jornada: En mi escuela también puede haber un gran equipo: delimitación de tareas y trabajo colaborativo. (ANEXO 2)	Reflexionar y seguir pensando para garantizar el trabajo en equipo de manera colaborativa.	Profesional asesor Equipo de conducción	Material bibliográfico. Computadora. Tiempo: 3 horas.	Postura ante la propuesta. Producción final

Actividad 5	Objetivo	Responsables	Recursos materiales y tiempo	Estrategias e instrumentos de
-------------	----------	--------------	------------------------------	-------------------------------

				evaluación
TALLER. “La gestión en el paradigma actual” (Anexo 3)	Reconocer la importancia de la gestión como mediador entre la mejora y la escuela.	-Profesional asesor -Equipo de conducción	Materiales: proyector, computadora, tarjetas de colores, marcadores, pizarra o panel, fotocopias.. Tiempo: 4:15 horas	Asistencia. Postura ante la propuesta. Organizador gráfico (panel) Lista de cotejo Diario de clase

Objetivo específico 3:

Favorecer el fortalecimiento institucional mediante talleres que permitan situarse y analizar el presente, para pensar y proyectar el futuro.

Actividad 6	Objetivo	Responsables	Recursos materiales y tiempo	Estrategias e instrumentos de evaluación
TALLER. “Mirar	Visibilizar a la	-Profesional	Materiales:	Asistencia.

la escuela... mirarnos” (Anexo 4)	institución en su totalidad haciendo perceptible la importancia de la participación de todos.	asesor -Equipo de conducción - Docentes de nivel primario. - Coordinadores.	Computadora. Cañón. Pantalla. Impresora. Celular y/o netbook Cartulinas Hojas blancas. Marcadores Tiempo: 4 horas	Postura ante la propuesta. Registro gráfico Diario de trabajo
---	---	--	---	---

Actividad 7	Objetivo	Responsables	Recursos materiales y tiempo	Estrategias e instrumentos de evaluación
TALLER. ¿Si nos vemos, podemos proyectar juntos?	Establecer la importancia de generar acuerdos para la elaboración colaborativa del proyecto institucional	-Profesional asesor -Equipo de conducción - Docentes de nivel primario. - Coordinadores.	Materiales: Computadora. Cañón. Pantalla. Impresora. Hojas blancas. Marcadores	Asistencia. Postura ante la propuesta. Portafolio que permita recolectar evidencias, seleccionarlas

			Tiempo: 3 horas	y analizarlas
--	--	--	-----------------	---------------

Actividad 8	Objetivo	Responsables	Recursos materiales y tiempo	Estrategias e instrumentos de evaluación
TALLER. “Imagen institucional basada en el trabajo en equipo”	Recordar los derechos y obligaciones de cada actor institucional. Habilitar la normativa como factor de seguridad laboral para la toma de decisiones.	-Profesional asesor -Equipo de conducción Coordinadores. Docentes de nivel primario	Materiales: Computadora. Cañón. Pantalla. Impresora. Hojas blancas. Tiempo: 3 horas	Asistencia. Postura ante la propuesta. Portafolio que permita recolectar evidencias, seleccionarlas y analizarlas

Actividad 9	Objetivo	Responsables	Recursos materiales y tiempo	Estrategias e instrumentos de evaluación
Conformación de grupos de trabajo,	Resolver el problema de	-Profesional asesor	Materiales: Computadora.	Asistencia. Postura ante

elaboración de acuerdos y redes”	forma colaborativa: un objetivo educativo fundamental.	-Equipo de conducción	Cañón. Pantalla. Impresora. Hojas blancas. Tiempo: 3 horas	la propuesta. Portafolio que permita recolectar evidencias, seleccionarlas y analizarlas Cuestionario final
----------------------------------	--	-----------------------	--	---

9. Recursos

9.1. Recursos Humanos

Para la realización del proyecto de intervención se prevé el trabajo con la participación de diversos actores de la comunidad educativa quienes se señalan a continuación: Directora General Instituto Maryland, Equipo Directivo (Directora, Vicedirectora y Secretaria), Coordinadores, Docentes.

9.2. Recursos materiales

Se estipula que el Plan de Intervención se lleve a cabo con la utilización de los espacios físicos, recursos materiales y financieros del establecimiento.

Materiales / técnicos: sala de clases; sala de informática; recursos de apoyo: computadoras, cañón, pantalla, fotocopidora, impresora; materiales de oficina: cartulinas, cinta de papel, marcadores, hojas blancas.

De contexto: tanto material de estudio, bibliografía, presentaciones, etc. se encuentran incluidos en el presupuesto y serán suministrados por el profesional responsable de la intervención.

10. Evaluación

La idea de evaluación ha evolucionado y ha dejado de centrarse en el aprendizaje que era calificado como correcto o incorrecto al final del proceso. Para iniciar esta etapa tan importante en toda acción educativa, como es la evaluación, cabe parafrasear a Rebeca Anijovich quien sostiene que la evaluación es una oportunidad para contribuir a procesos formativos. (Anijovich Rebeca, 2017)

La evaluación formativa ha encontrado anclajes teóricos en muchos investigadores que, incluso han incursionando en una perspectiva ampliada de la misma en cuatro ejes: integración de la evaluación en la secuencia de formación, la regulación, compromiso y diferenciación pedagógica. (Lopez, 2018)

Este tipo de evaluación consiste en encontrar evidencias del aprendizaje que permitan tomar decisiones a tiempo según como se quiera avanzar realizando ajustes y haciendo visibles tres momentos imprescindibles: hacia donde se va, donde se está y cómo se puede seguir avanzando. La meta u objetivo será compartida por todos los involucrados en el proceso, por lo tanto, se favorece el desarrollo de competencias. La retroalimentación pasa a ser un componente guía de este tipo de evaluación promoviendo la autorregulación.

Por lo tanto, cada propuesta será evaluada en su proceso por medio de instrumentos y estrategias que permitan visualizar si la meta fue alcanzada o no.

Posibles evidencias facilitadoras de competencias	Instrumentos y/o estrategias
Los directivos y docentes conocen y manejan los propósitos del proyecto de intervención.	Guías de observación

<p>Se ha ajustado el proyecto para su mejor funcionamiento</p> <p>Se ha logrado la participación de los diferentes actores a los talleres.</p> <p>Se ha cumplido con las responsabilidades asignadas para la ejecución del proyecto.</p> <p>Se cumple con los plazos establecidos para la realización de las actividades.</p> <p>Se incrementa el número de reuniones entre directivos y secretario.</p> <p>Actitud positiva ante la propuesta.</p> <p>Pueden dialogar, exponer puntos de vista, acordar.</p> <p>Actitud reflexiva y crítica en busca de cambio.</p> <p>Distribución de tareas.</p>	<p>Registros anecdóticos de cada encuentro.</p> <p>Entrega de actividades asignadas, según la actividad planteada.</p> <p>Organizadores gráficos.</p> <p>Cuestionarios.</p>
---	---

<p>Replanteo de roles.</p> <p>Establecimiento de nuevas redes de comunicación.</p> <p>Se establecen acuerdos.</p> <p>Se observa mayor participación y compromiso en cada propuesta por parte de los diferentes actores.</p> <p>Se forman grupos de trabajo.</p> <p>Se asumen responsabilidades en la construcción del proyecto institucional.</p>	
---	--

11. Presupuesto

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNIDAD	TOTAL
HONORARIOS	20 horas	\$ 700, 00	\$ 14.000,00
VIÁTICOS	6 pasajes (ida y vuelta Bahía Blanca - Córdoba)	\$ 7.000, 00	\$ 42.000,00
ESTADÍA	6 noches c/ media pensión	\$ 1.500,00	\$ 9.000,00
CARTULINAS	20 unidades	\$ 14,50	\$ 290,00
MARCADORES	12 unidades	\$ 66,00	\$ 792,00
RESMA DE PAPEL	1	\$ 350,00	\$ 350,00
CAJA MENOR (IMPREVISTOS)			\$ 4.650,00

TOTAL			\$ 71.082,00
-------	--	--	--------------

12. Cronograma

Se pretende extender la propuesta de intervención a un semestre académico, contemplando un periodo de 23 semanas de clases, para realizar todas las acciones programadas en un marco de participación de cuatro jerárquicos, treinta y un docentes y dos coordinadores.

Diagrama de Gantt

	J	A	S	O	N	D
ACTIVIDAD 1: Reunión con el equipo directivo”						
ACTIVIDAD 2: Elaboración de acuerdos y armado de agenda para llevar adelante la propuesta.						
ACTIVIDAD 3: Resolver el problema de forma colaborativa: un objetivo educativo fundamental.						
ACTIVIDAD 4: En mi escuela también puede haber un gran equipo: delimitación de tareas y trabajo colaborativo.						
ACTIVIDAD 5: “Instrumentos y acuerdos para la construcción del proyecto institucional en el paradigma actual”						

ACTIVIDAD 6: “Mirar la escuela... mirarnos.”									
ACTIVIDAD 7: ¿Si nos vemos, podemos proyectar juntos?									
ACTIVIDAD 8: “Desarrollar una imagen del equipo es desarrollar una imagen de la institución”									
ACTIVIDAD 9: Conformación de grupos de trabajo y elaboración de acuerdos. Cierre y proyección.									

13. Resultados esperados

Al momento de pensar en resultados esperados se apunta a la oportunidad de realizar un análisis crítico de lo que se prevé lograr con la puesta en marcha del plan de intervención, y que en primera instancia es ingresarlo a la institución en un clima de mediación y escucha atenta, y no como una oferta arbitraria, tomando al equipo de conducción como habilitador de cada propuesta.

En esta pretensión es necesario recorrer detenidamente los objetivos planteados y analizar aquellas evidencias que debiera generar el plan para alcanzarlos. Dentro de las mismas figuran:

- Los directivos y docentes conocen y manejan los propósitos del plan de intervención.
- Se puede observar el replanteamiento de un proyecto institucional en construcción colectiva del que todos forman parte.
- Participación de los diferentes actores a los talleres, con conclusiones que

aportaron a mayor nivel de compromiso y responsabilidad.

- Se cumple con los plazos establecidos.
- Actitud positiva ante la propuesta.
- Pueden dialogar, exponer puntos de vista, acordar.
- Actitud reflexiva y crítica en busca del cambio.
- Distribución de tareas.
- Replanteo de roles.
- Establecimiento de nuevas redes de comunicación.
- Se establecen acuerdos.
- Se observa mayor participación y compromiso en cada propuesta por parte de los diferentes actores.
- Se forman grupos de trabajo.

En este contexto cabría la oportunidad de habilitar un vínculo, asumiendo el encargo de acompañar el proceso de aplicación de lo aprendido mediante el seguimiento de los compromisos asumidos, el intercambio y la construcción permanente.

Lo escolar hace referencia a la figura del otro y desde esta perspectiva todo se remite a la pluralidad.

14. Conclusiones

Desde el preciso momento de elegir la temática y la organización destinataria de la elaboración del plan se inicia un gran desafío.

La primera sensación que atraviesa a un especialista que ingresa al mundo de la Unidad Académica Maryland es la fascinación de un establecimiento dotado de una cultura organizacional arraigada, a la que casi podría decirse que no le falta nada o todo

està en su correcto lugar y funcionamiento. Pero en el revisitar cada recorte de esa realidad institucional es posible identificar y establecer la necesidad de focalizar en aquellos aspectos que marcan, en este caso al nivel primario y que necesitan ser reconsiderados, tales como una gestión con una marcada verticalidad, una secretaría poco involucrada en el equipo y una mirada muy introspectiva.

En este encuadre se inicia un recorrido que prima la consolidación del equipo de gestión desde un nuevo paradigma que se aleja de la escuela histórica en la que todo transita lo pensado y solo se procede a ejecutar, para adentrarse a un plano de políticas que permitan traspasar los límites del aula. Hablar de equipo de gestión implica pensar en un grupo de personas involucradas y unidas por objetivos comunes entre las que no puede quedar afuera el secretario cuyas tareas se articulan y complementan con las del director, compartiendo el liderazgo, en un modelo estratégico situacional.

En este marco, cada actor cobra protagonismo, como eslabón importante dentro de la institución y se constituye en un sujeto activo capaz de llevar adelante la construcción de un proyecto común que se establezca como horizonte institucional. Esto es posible si el proceso es atravesado por una comunicación fluida, trabajo en equipo, formación académica, dominio de la normativa vigente, buen clima institucional y confianza.

La propuesta encuentra su fortaleza en la posibilidad de habilitar talleres combinando teoría y práctica, aprovechando la experiencia de los participantes, para licenciar instancias de intercambio, apuntando a la comunicación y el liderazgo como variables de gran importancia, en un nuevo tipo de organización. La evaluación cumple un papel destacado, permitiendo adquirir un repertorio de recursos a fin de ejecutar acciones orientadas hacia el logro de los objetivos propuestos.

“La escena anuda y reúne materialidad y pensamiento, acción y concepto,

práctica y teoría, tiempos- espacios y posiciones subjetivas. La escena hace visible, da a ver, ubica materialmente en espacio, tiempo y posiciones de cuerpos, palabras y relaciones, algunas cuestiones institucionales centrales (...) La escena habilita una lectura renovada (...) habla por sí misma y quien la recorta, selecciona, narra y despliega, es quien habla a través de la escena”. (Nicastro, 2012, p. 82)

Este plan de intervención pone en tensión esa escena escolar en la necesidad de narrarla, problematizarla y analizarla, en una intervención conjunta que otorgue sentido a lo vivido.

“¿La escuela es infinitas cosas?, ¿los maestros lo son de modos infinitos? Des-armamos problemas, des-armamos docentes, des-armamos institución, des-armamos movidos por la intuición de que si nos despojamos de un lenguaje gastado podremos revestir de experiencia la desnudez de lo vivo. ¿Què es lo vivo en la escuela? Pregunta indefinida, investigación abierta a un terreno de conquistas...” (Duschatsky, 2013, p. 191-192)

15. Referencias

- Anijovich R., C. G. (2017). La evaluación como oportunidad. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós .
- Duschatzky S., Aguirre E. (2013). Des- armando escuelas. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.
- EDUCACIÓN, M. D. (2015). *Reflexiones y orientaciones para el abordaje de Procesos de Asistencia Técnica a Escuela*
- Cejas A. M., Roth, E. A. (2014). *Las funciones del secretario escolar: análisis de dos instituciones educativas de Nivel Primario: evaluación y propuestas* (en línea). Tesis de Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativa, Católica Argentina, Facultad Teresa de Ávila, Departamento de Humanidades. Disponible en:<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/funciones-secretario-escolar-analisis.pdf>
- López, L. M. (2018). Evaluación Formativa de los aprendizajes. En A. Rebeca, La evaluación significativa (págs. 43-71). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.
- Nicastro, S. (2006). Revisitar la mirada sobre la escuela: exploraciones acerca de lo ya sabido. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Nicastro, S. (21 de abril de 2008). *Asesoramiento pedagógico institucional: Una mirada sobre los encuadres de intervención.* Obtenido de <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev121ART8.pdf>
- Nicastro, S., Greco M. B. (2012). Entre trayectorias. Escenas y pensamientos en espacios de formación. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Pérez Ruiz, A. (mayo-agosto de 2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latino americano. *Educación y Educadores*, 357- 369.
- Pestana, F. M., Cammaroto Tototoza, A. J., Neris Días, L. M., & Canelòn Rodriguez, E. d.

(2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Actualidades Investigativas en Gestión* , 1-27.

Romero, C. (2018). Hacer de una escuela una buena escuela. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Aique.

Terigi, Flavia (2007). Cuatro concepciones sobre el planeamiento educativo en la reforma educativa argentina de los noventa. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 15 (10). Recuperado [fecha] de <http://epaa.asu.edu/epaa/>

Uribe R., A. F., Molina L., J. M., Contreras T., F., Barbosa R., D., & Espinosa M., J. C. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 25, 53–71.

Vallejo Gómez, M., & Martínez Marín, J. D. (2011). Tarea Y Competencia Comunicativas: Reflexiones Desde Un Grupo Focal* / Communicative Task and Competence: Reflections on a Focus Group. *Íkala, Revista de Lenguaje y Cultura*, 16(28), 161–197.

16. Anexos

ANEXO 1

Primera jornada:

Resolver el problema de forma colaborativa: un objetivo educativo fundamental.

Objetivos:

- Analizar la realidad institucional a través de diferentes disparadores.
- Descubrir la importancia de trabajar con el otro, como facilitador de procesos y de resultados.

Desarrollo de la propuesta:

Primer momento: 30 minutos.

Se da la bienvenida y se comunican los objetivos de la jornada.

Se analizan las siguientes frases:

- Nosotros trabajamos en equipo, pero no logramos acuerdos.
- En las reuniones perdemos el tiempo, después cada uno hace lo que puede, y nada cambia.
- Las reuniones de equipo no sirven: las tareas igualmente quedan sin concretar.
- Prefiero trabajar solo, trabajar en equipo es demasiado esfuerzo: muchos conflictos y pocos logros.
- En la escuela, trabajamos en equipo, trabajamos mucho pero no siempre sabemos si lo hacemos bien.

¿Resultan frases familiares?

¿A qué atribuyen que suceda esto?

Realizar una lista con las posibles causas

Segundo momento: 60 minutos.

Compartimos un video para poder reflexionar: Cecilia Sagol: ¿Qué es el trabajo colaborativo?

<https://youtu.be/cTkI2mRQ0bA>

Se inicia un espacio de intercambio.

El especialista interviene favoreciendo instancias para descubrir la ventaja de trabajar en colaboración con los que compartimos la tarea a diario, encontrar los espacios para realizar las reuniones, reconocer las capacidades de los otros miembros de las comunidades educativas y poder solicitar ayuda en temas puntuales.

Hoy la tecnología se constituye en una aliada a la hora de planificar encuentros o trabajos colaborativos.

Pero es sabido que en el ámbito educativo no siempre existen filiaciones que garanticen el trabajo en grupos.

Pensemos juntos:

- ¿Cómo podría involucrarse en el trabajo en equipo a los que se oponen o frenan la acción?
- ¿Cómo podría integrarse un equipo de conducción?
- ¿De qué manera podría generarse para mejorar la tarea y superar la sobrecarga que tiene la actividad diaria?

Esbozar una propuesta inspirada en la realidad institucional.

Tercer momento: 30 minutos.

Se presenta un cartel con la siguiente información:

Claves para la cohesión del equipo de trabajo:

- **Incluir y sentirse incluido.**
- **No apoyarse solo en los mejores, sino buscar en los otros las habilidades que los pueden hacer sentir participes.**
- **El trabajo en equipo se genera a partir de un proyecto convocante y desafiante.**
- **El trabajo en equipo requiere reglas y condiciones que determinen que se espera de cada uno y frente a los cuales todos se desempeñan en un plano de igualdad.**
- **En un equipo todas las actividades son importantes.**
- **El trabajo en equipo requiere práctica, constancia y confianza mutua.**
- **El producto final del equipo debe pertenecer a todos.**

Reflexión final:

¿En qué lugar se posicionará la institución?

Materiales:

Material bibliográfico.

Cartulina

Fibrones

Computadora.

Pantalla.

Marcadores.

Fotocopias.

Evaluación:

Asistencia.

Aportes.

Guía con preguntas de reflexión

Se propone en un documento compartido desarrollar la siguiente Guía con preguntas de reflexión:

¿Quiénes integran el equipo de conducción?

¿Qué tareas se asigna a cada uno?

¿Qué dispositivos se generan en conjuntos para poder llevar adelante las tareas de manera coordinada?

¿Es posible reunirse regularmente para poner sobre la mesa aspectos que hacen a la cotidianeidad?

¿Es posible establecer espacios y tiempos de autoevaluación?

¿Es posible llevar adelante una planificación?

¿Es posible hablar de liderazgo?

¿Existe la posibilidad de formar equipo? Si ya existiera equipo, ¿Qué implementaría para fortalecerlo?

Bibliografía:

Claudia, R. (2018). *Hacer de una escuela, una buena escuela. Evaluacion y mejora de la gestión escolar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Aique.

ANEXO 2

Segunda jornada:

En mi escuela también puede haber un gran equipo: delimitación de tareas y trabajo colaborativo.

Objetivos:

- Reflexionar y seguir pensando para garantizar el trabajo en equipo de manera colaborativa.

Propuesta:

Primer momento:

Análisis del documento compartido generado en el encuentro anterior.

En función del proceso por el que se llegó al mismo se realiza el siguiente ejercicio:

Diariamente se enfrentan muchos problemas, por los que el sentirse agobiado suele ser un sentimiento corriente.

Se presenta una cartulina con un dibujo como el siguiente:



Se solicita que cada integrante piense en tres aspectos negativos de la gestión y que los

coloque en el platillo izquierdo, y que luego piense en tres aspectos positivos para que la balanza se mantenga en equilibrio.

Luego se solicita que intenten asociarlos para que se tiendan además puentes o lazos que permitan encarar soluciones con mayor seguridad.

Segundo momento:

Análisis del capítulo 4 del libro de Claudia Romero, “Hacer de una escuela, una buena escuela. Evaluación y mejora de la gestión escolar”.

Elaborar una propuesta de Equipo de conducción institucional que incluya directivos y secretario, a fin de hacer de la escuela una buena escuela.

Responsables:

- Profesional asesor

-Equipo de conducción

Material bibliográfico.

Computadora.

Cañón

Pantalla

Fotocopias.

Evaluación:

Asistencia

Postura ante la propuesta.

ANEXO 3

Taller: La gestión en el paradigma actual

Objetivo:

- Reconocer la importancia de la gestión como mediador entre la mejora y la escuela.

Actores intervinientes: profesional asesor- equipo de conducción

Recursos: proyector, computadora, tarjetas de colores, marcadores, pizarra o panel, fotocopias.

Primer momento: 60 minutos

Para reflexionar escuchamos a Ruth Harf

<https://youtu.be/2FEuhQU3HVg> (de 00:00 a 25:05)

Extraer ideas principales de la exposición

Volcarlas en las tarjetas que se encuentran sobre la mesa para así colocarlas luego en un panel.

Segundo momento: 180' con descanso de 15' incluido

En este momento es preciso traer la última evaluación institucional realizada, y ponernos a pensar en función del objetivo que hoy nos convoca:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Reconocer la importancia de la gestión como mediadora entre mejora e institución mediante una cultura evaluativa. |
|---|

Cuando trabajamos evaluación generalmente se toma como punto de partida aquella que tiene una finalidad pobre de controlar, clasificar, seccionar, comprobar medir o quizá más perversa como excluir, juzgar. En realidad, si queremos obtener una evaluación rica debemos situarnos en el diálogo, en incentivar al otro, en interpretar los datos que esa

evaluación me da. Y el equipo de gestión lidera ese proceso, con una mirada comprensiva que permita establecer vínculos, interpreta datos, debe llegar a ver los obstáculos y la necesidad de encontrar en la otra seguridad confianza respeto.

La evaluación se constituye en el insumo para la mejora, por lo tanto, las invito a situarnos en el rol, en la institución de la que formamos parte, para poder pensar:

¿Dónde estamos?	¿Hacia dónde queremos ir?	¿Cómo podemos construir ese camino?

Tercer momento: 15 minutos

Conclusión final y evaluación

¿Fue productiva la propuesta?	
¿Pude resolver las problemáticas?	
¿Pude proyectar con una mirada más amplia?	
¿Es posible encontrar un camino para la mejora en equipo?	

ANEXO 4:

Taller: “Mirar la escuela... mirarnos”

Objetivo: Visibilizar a la institución en su totalidad haciendo perceptible la importancia de la participación de todos.

Duración: cuatro horas aproximadamente.

Primer momento:

Para que los participantes se conozcan entre sí. Para que, además de los datos personales, se conozcan algunas habilidades particulares de los participantes.

El ejercicio se asemeja a la elaboración de un clasificado en un diario, anunciando las habilidades de la persona para conseguir un empleo en el puesto deseado. Selección de las habilidades que se quieren dar a conocer, por ejemplo: años de trabajo en el tema, capacitaciones que la persona haya recibido que lo hacen adecuado para desempeñarse en el tema, relación que tenga con otras instituciones, las referencias, etc.

1. El grupo se organiza en parejas; a cada una se le entregan dos hojas de papel periódico y marcadores.
2. Los integrantes de las parejas se entrevistan mutuamente preguntando por datos personales y las habilidades del participante que se quieran resaltar.
3. Todos escriben los datos de su compañero o compañera en una de las hojas de papel periódico.
4. Cada pareja organiza la información y se prepara para presentarla ante la plenaria.
5. Los integrantes de las parejas se presentan (el uno al otro).
6. Se elaboran carteleras con esa información y se dejan visibles durante todo el taller

Segundo momento:

Podemos comparar esta cartelera con una foto de nuestra institución en este preciso momento.

¿Quiénes faltarían en esa foto?

La escuela es ese lugar donde la diversidad se hace presente: de alumnos, de docentes, de vivencias, de formación, de caminos recorridos, de lo que se nos ocurra. Pero todos estamos acá.

Como podríamos clasificar a esa gran diversidad en función de:

- desempeños
- gustos
- habilidades
- inteligencias
- roles
- jerarquías

¿qué cosas nos unen?

¿Hacia dónde caminamos juntos?

Cuando logramos detenernos un momento en el camino y podemos vernos, se abren oportunidades y facilitadores basados en la comunicación, en la filiación con el otro, en la implicación en diferentes tareas, en la ayuda mutua.

En la escuela todos estamos por algo y para algo. Se trata de un lugar vivido y habitado, con encuentros y desencuentros, donde nos encontramos con las normas.

En este contexto la comunicación se torna la mejor aliada facilitando relaciones, reciprocidad, influencia y motivación, empatía.

Tercer momento:

Para cerrar reflexionemos sobre esta frase, elaboren una conclusión del encuentro, y preparemos la mirada para el próximo encuentro: ¿si nos vemos podemos proyectar juntos?

“El encuentro es un enigma, un plano a conquistar, un horizonte de preguntas... nunca un supuesto, ni un estado congelado. Lejos del romanticismo que alimenta la ilusión de un idilio, los encuentros se avivan en la tensión.” Silvia Duschatsky