



**UNIVERSIDAD SIGLO 21**  
**LICENCIATURA EN EDUCACIÓN**

TRABAJO FINAL DE GRADO.

PLAN DE INTERVENCIÓN

Gobiernos Educativos y Planeamiento

Revisión y construcción en comunidad del Proyecto Educativo Institucional

AUTORA: Mayra Noelia López

DNI: 33.636.692

LEGAJO: VEDU10667

PROFESOR TUTOR: Profesora Jorgelina Yapur

Corrientes. Noviembre del 2020

## Índice

1. Resumen.....	3
2. Introducción.....	4
3. Presentación.....	6
4. Síntesis de la Organización.....	8
4.1 Datos Generales.....	8
4.2 Historia fundacional.....	8
4.3 Misión.....	10
4.4 Visión.....	10
4.5 Valores.....	11
4.6 Gobierno de la Institución.....	11
4.7 Edificio, Instalaciones, equipamiento material.....	11
4.8 Recursos Materiales.....	13
4.9 Composición de la comunidad educativa.....	13
4.10 Organigrama.....	15
4.11 Proyecto de mejora Institucional.....	15
4.12 Diagnóstico de la situación.....	16
4.13 Evaluación Institucional.....	17
5. Delimitación del problema.....	18
6. Objetivos.....	19
6.1 Generales.....	19
6.2 Específicos.....	20
7. Justificación.....	21
8. Marco Teórico.....	25
9. Plan de Trabajo.....	35
9.1 Actividades.....	36
9.2 Cronograma.....	48
9.3 Diagrama de Gantt.....	49
9.4 Recursos.....	50
9.5 Presupuesto.....	50

10. Evaluación.....	51
11. Resultados esperados.....	52
12. Conclusión.....	52
13. Referencias Bibliográficas.....	54
14. Anexo.....	56

## 1. Resumen

El siguiente plan de intervención, busca operar en el Instituto Santa Ana, colegio privado bilingüe castellano-inglés, ubicado en la provincia de Córdoba; a partir del reconocimiento de la necesidad-problema de la falta de actualización del Proyecto Educativo Institucional que rige los lineamientos de la comunidad educativa, desde su fundación en el año 1982. Lo que se busca con la concreción de los objetivos y las actividades propuestas para llevar a cabo el plan, es, una puesta en marcha de encuentros con la comunidad (con algunos actores seleccionados para tal fin) en principio con el acompañamiento de la Licenciada en Educación, para más adelante, ser llevados a cabo por los mismos participantes en forma periódica.

Cabe destacar que los encuentros-taller, serán llevados a cabo en un período de tiempo estipulado de 3 meses, dividido en 4 encuentros en total en los que se realizarán actividades grupales de reflexión con el uso de diapositivas y videos explicativos de las temáticas a abordar, que son: el PEI y la Comunicación Institucional.

Debe entenderse por parte de los participantes del plan, que es imperativo que se lleve a cabo la creación de un espacio de reflexión y participación democrática, en donde se aplique a su vez, la ejecución de una comunicación más fluida entre estos actores con una toma de consciencia y de control de los cambios o transformaciones que (de ser necesarios) puedan ser llevados a cabo de manera crítica y colectiva.

Palabras clave: Proyecto Educativo Institucional, reflexión, colectiva.

## 2. Introducción

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un plan que delinea un camino a seguir, con diversos aspectos que le son propios como ser, por ejemplo, el diseño curricular, las concepciones pedagógicas de alumno y de modelos de enseñanza, como los objetivos, la misión y visión de la organización educativa en la que se fundamente. Es por ello que, al ser un plan representativo de los diversos objetivos a perseguir por la comunidad, resulta imprescindible que se realice una revisión del manejo de este plan por parte de la Institución que lo diseña, ya que como es bien sabido, la realidad educativa es cambiante y se encuentra llena de diversos obstáculos, situaciones y/o realidades individuales diferentes (las de los actores educativos) que se presentan en una constante interacción que muchas veces no es reconocida o puesta a reflexión. Esto, puede llevar a una falta de actualización en el conocimiento de estas líneas de abordaje (PEI), a la falta de comunicación y/o mala circulación de la información necesaria para el planteamiento de líneas de acción que encaminen nuevamente un plan llevado a cabo de manera democrática y en comunidad. De más está decir, que el hecho de realizar un PEI en comunidad, es imperativo por el simple hecho de que, de esa manera, los protagonistas que se encuentren afectados por el mismo, puedan tomar consciencia y real participación en este encuadre que sirve de guía para su trabajo, tanto en el aula (docentes y alumnos) como en el manejo de los aspectos que atañen a la organización educativa (directivos, tutores y administrativos).

Por lo anteriormente mencionado, puedo traer a alusión lo expresado por la autora Gvirtz (2010) quien señala la importancia que tiene para la escuela, el buscar nuevos modos de gestión que posibiliten un trabajo en equipo de la totalidad de los docentes de la Institución. Es decir, es necesario dar primordial importancia a una planificación Institucional a largo plazo y consensuada por todos los actores de la escuela. Lo que

significa saber adónde se quiere llegar y dirigirse a la consecución de esa meta, hacia un escenario posible, construido por todos.

### 3. Presentación

Como bien señalan Azzerboni, Harf (2003) desde sus inicios, la escuela se fundó con el fin de cumplir con su propósito más esencial: el de brindar una oferta educativa a todos sus miembros. Dicho propósito, va a llevarse a cabo, a partir de diversas perspectivas y concepciones sobre lo que se considera una educación “elemental básica” en el tiempo y contexto político y socio-cultural en que se encuentre inserta la escuela en particular. Es decir que, no podemos pensar a la educación (ni a la escuela) como algo estático ni permanente si tenemos en cuenta que, como Institución, debe responder a las demandas de la sociedad en la que está inserta y que, a su vez, como Organización presenta características específicas que también implican un posicionamiento en el contexto en el que se desenvuelve, como ser por ejemplo, en el manejo de los tiempos y los espacios, como en los recursos humanos con sus respectivos roles; solo por nombrar algunas.

Se quiere con esto significar que, las metas y propósitos que una escuela persiga van a estar sujetas o condicionadas consecuentemente tanto a una realidad contextual como a una comunidad educativa, que orienta su quehacer cotidiano a una determinada concepción de alumno, de docente y de enseñanza y aprendizaje en particular.

En efecto, las familias fundadoras del colegio Santa Ana, aspiraban a una educación bilingüe castellano-inglés que diera la posibilidad a sus hijos de “salir al mundo” (demanda social) y que el idioma no resultase un impedimento para ello. A su vez, reconocían en el aprendizaje de enfoque constructivista (perspectiva educacional) como un medio para llegar a ese fin. Es así que, este entramado de necesidades-demandas, de concepciones académicas y del mundo del trabajo (entre otras) conlleva a la propuesta de un proyecto Institucional que facilite el desarrollo y la concreción de todos estos elementos influyentes.

Dentro de este marco, es importante realizar en este momento, una breve aproximación a la definición de Proyecto Educativo Institucional, elemento tal que, desde el Ministerio de Educación de la Nación (2001) se reconoce como un instrumento que explicita y comunica una propuesta integral para dirigir y orientar los procesos de intervención educativa. Dicho de otro modo, como el autor Blejmar (2017) menciona; la palabra Proyecto, hace alusión a una construcción a futuro, por tanto, nace de una idea, una necesidad o una meta a cumplir. Para ello, la comunidad educativa realiza (o debe realizar) preguntas orientadoras como: ¿Dónde queremos ir? ¿Dónde estamos? ¿Cómo caminamos hacia ese lugar? siempre en un constante y dinámico análisis de la realidad educativa, a fin de poder brindar o verificar si se está brindando una propuesta acorde a los anhelos fundadores o en el caso de ser necesario, actualizar esas metas y objetivos a la realidad circundante del presente-hoy.

Es en función de lo planteado, que resulta importante nuevamente señalar que cada institución posee una cultura y una idiosincrasia particular, con sus formas de regular el funcionamiento de todos los aspectos que la conforman y, la escuela, no se encuentra exenta de esto. De allí que, la línea temática: Gobiernos Educativos resulte en una propuesta de intervención en base a todos los aspectos mencionados con anterioridad.

Por lo dicho, me propongo en los siguientes párrafos, desarrollar una propuesta de intervención en base al modo de gobernabilidad y planeamiento escolar que atañen tanto al funcionamiento institucional, a la oferta educativa, como al modo de desenvolverse en el rol, de cada miembro de la comunidad educativa en particular. En este caso, con miras al Proyecto Educativo Institucional que guía y orienta la labor diaria.



## 4. Síntesis de la Organización seleccionada

### 4.1 Datos generales:

- ✦ Nombre de la escuela: Instituto Santa Ana
- ✦ Dirección postal: Ricardo Rojas 7253
- ✦ Código postal: 5147
- ✦ Barrio: Argüello
- ✦ Localidad: Córdoba
- ✦ Departamento: Córdoba
- ✦ Provincia: Córdoba
- ✦ País: Argentina
- ✦ Teléfono: 0354342-0449
- ✦ E-mail: [info@institutosantaana.edu.ar](mailto:info@institutosantaana.edu.ar)

El Instituto Santa Ana es un colegio de gestión privada, bilingüe (castellano-inglés) de doble escolaridad obligatoria. Mixto y laico, abarca tres niveles: Jardín de infantes, Primaria y Secundaria. Cuenta con una orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés.

Dicha institución funciona en un edificio propio y actualmente asisten a ella 407 alumnos y 72 docentes distribuidos en dos turnos: mañana y tarde.

### 4.1 Historia fundacional

Por acción e iniciativa de las familias fundadoras que anhelaban una formación bilingüe castellano-inglés para sus hijos, es que se logró concretar la idea de la fundación

de una escuela con nivel inicial, primer y segundo grado en el año 1980, ya que no existía una en la zona.

Es así que, en sus comienzos, con un total de 52 alumnos, se inicia con una Sala de Jardín de Infantes, Primer y Segundo grado de la Primaria. Esto ocurre en el año 1980 en el mes de marzo. El dictado de clases se desarrolla en los idiomas castellano e inglés en turnos matutino y vespertino respectivamente.

En el año 1982 la institución contaba únicamente con un director del nivel Primario, que, a su vez, se encargaba del nivel Inicial.

En el mismo año, se construye el Proyecto Educativo Institucional (PEI), orientado principalmente en el constructivismo y en postulados propios del Humanismo. Con una enseñanza de doble escolaridad, bilingüe, se pretendía una educación personalizada.

Posteriormente, en 1984 se realiza la incorporación de directores para los demás niveles. Uno para el secundario, otro para el primario y uno para el nivel inicial.

El nivel primario (departamento de castellano) tuvo un total de 4 directores; el actual hace 8 años que está en su cargo.

El nivel primario (departamento de inglés), 3 directores.

El nivel secundario (departamento de castellano) 3 directores.

Como dato fundacional importante, cabe destacar el hecho de que, en sus inicios, la escuela contaba con directores organizados para una función administrativa, otra edilicia y una pedagógica. Posteriormente, al verse afectada la imagen y el prestigio de la institución (por ideas de “secundario fácil” y por el perfil de alumno que no cumplía con lo estipulado en el ideario fundacional) se realizaron acciones que revirtieran esta situación, como la redefinición de la modalidad pedagógica, el perfil del alumno, la familia y los docentes.

En el año 2017, se incorporó una segunda división en Sala de 3 años, se refuncionalizó una casa antigua con un salón de usos múltiples, dos anexos de uso general, y dos patios (uno delantero y otro trasero).

El proyecto de mejora institucional es en la actualidad, un punto importante a nivel directivo y de crecimiento institucional.

#### 4.3 Misión

Con una propuesta de educación con postulados constructivistas, humanistas y personalizada, de postura política dialógica, participativa y comunicativa, se lleva a cabo la fundación de la institución, respondiendo a la demanda de una población que aspiraba a una educación bilingüe. Por tanto, se trabaja desde un equipo interdisciplinario y articulado con el nivel Primario, buscando por sobre todo el crecimiento personal de cada alumno, centrándose en sus capacidades individuales, se intenta crear escenarios que permitan un verdadero aprendizaje significativo en una comunidad donde sus padres fueran protagonistas junto a los docentes.

#### 4.4 Visión

Como se describe en la Lección 14, del apartado Mandatos Institucionales del Colegio Santa Ana, extraído de Universidad Siglo 21 (2019) Se forman personas intelectualmente activas, autónomas e interesadas por el conocimiento. Se estimula la creatividad, la sensibilidad y objetividad en la lectura del hacer cotidiano propio y del ser de los otros, tomando como fundamento para llevar a cabo el quehacer educativo diario, el dominio del idioma inglés. Efectivamente la escuela “considera a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto que se conoce y con un proyecto de vida que se descubre y se potencia”

#### 4.5 Valores

Como podemos observar en la misma Lección 14, del apartado Mandatos Institucionales del Colegio Santa Ana, extraído de Universidad Siglo 21 (2019) los valores, contemplados para el desarrollo de la oferta académica y el funcionamiento de las actividades en todo el ámbito educativo son los de: la libertad responsable, la solidaridad, el respeto, la honestidad y la individualidad. “La convivencia escolar tiene su base en el conocimiento de las normas que la regulan, el diálogo para lograr internalizarlas y el respeto de los límites para quienes las vulneran”

#### 4.6 Gobierno de la Institución

El gobierno del colegio Santa Ana, es llevado a cabo por:

-El Consejo Directivo (compuesto por 3 integrantes, uno de ellos es la fundadora inicial) que, a su vez, junto con los:

-Directores realizan la selección del personal.

#### 4.7 Edificio, instalaciones y equipamiento material

- Diecinueve aulas. Cada aula cuenta con material didáctico y mobiliario para el docente, con iluminación eléctrica e iluminación natural
- Tres baterías de baños para estudiantes: estos se dividen en baños para varones y mujeres y cuentan con sanitarios, lavatorios de manos y un espejo en cada batería.
- Dos baños para personal docente y no docente.

- Un baño para discapacitados
- Oficinas para representante legal (2), dirección primaria (1), dirección secundaria, dirección inicial (1) y de coordinación (1)
- Un laboratorio
- Un salón comedor
- Dos oficinas administrativas
- Una sala de profesores
- Una celaduría
- Salas: Departamento de Educación Física, Documentación, Material Didáctico,
- Una cantina
- Una sala de laboratorio informático
- Una biblioteca
- Una cocina
- Los espacios están distribuidos en tres edificios.
- Un patio: cuenta con un mástil y es muy amplio.
- Dos playones deportivos: cuentan con una cancha de básquet, dos canchas de vóley y una cancha de fútbol 7 de césped sintético.
- Una casona antigua: es independiente del resto de las instalaciones y cuenta con dos aulas, sanitarios y un salón de usos múltiples.
- Una granja
- Una huerta.
- Nuevo edificio

#### 4.8 Recursos materiales: instrumentos de trabajo asociados a lo pedagógico

- La escuela cuenta con libros aproximadamente, 5000 ejemplares en Biblioteca para uso general del alumnado,
- Computadoras,
- Calefactores,
- Ventiladores,
- Mapas,
- Conexión a internet,
- Pizarras para marcador y tiza y pizarras digitales, sonido e imagen (en todas las aulas) para uso pedagógico, como recursos didácticos, proyección de videos, programas educativos, utilización de software interactivo, etcétera
- Elementos de Educación Física: pelotas de futbol, básquet, vóley, pecheras, aros, conos, etcétera. Se utilizan para la unidad curricular Educación Física y los distintos proyectos institucionales.
- Instrumentos musicales: guitarras, ukelele, flautas, cajones de percusión, campanas, triángulos, cascabeles, maracas, panderetas, tamboriles, etcétera. Se utilizan para la unidad curricular Música y los distintos proyectos institucionales.
- Equipo de música: parlantes, micrófonos, impresoras y proyector. Se utilizan en eventos, actos institucionales, etcétera

#### 4.9 Composición de la comunidad educativa

Equipo de gestión: con dos representantes legales, uno a nivel educativo y otro administrativo.

Cinco directores: un director para el nivel inicial del departamento de castellano. Dos directores para el nivel primario, para cada departamento de idioma respectivamente y dos para el nivel secundario (inglés y castellano).

Consejo directivo: compuesto por tres autoridades (el mismo, no se encuentra descrito en el apartado oficial, pero sí en el organigrama, al igual que en las entrevistas en que se hace mención a su existencia, por parte de directivos)

Personal no docente: un secretario de Secundaria y una secretaria para los niveles inicial y primario. 10 personas encargadas de la limpieza.

Personal docente:

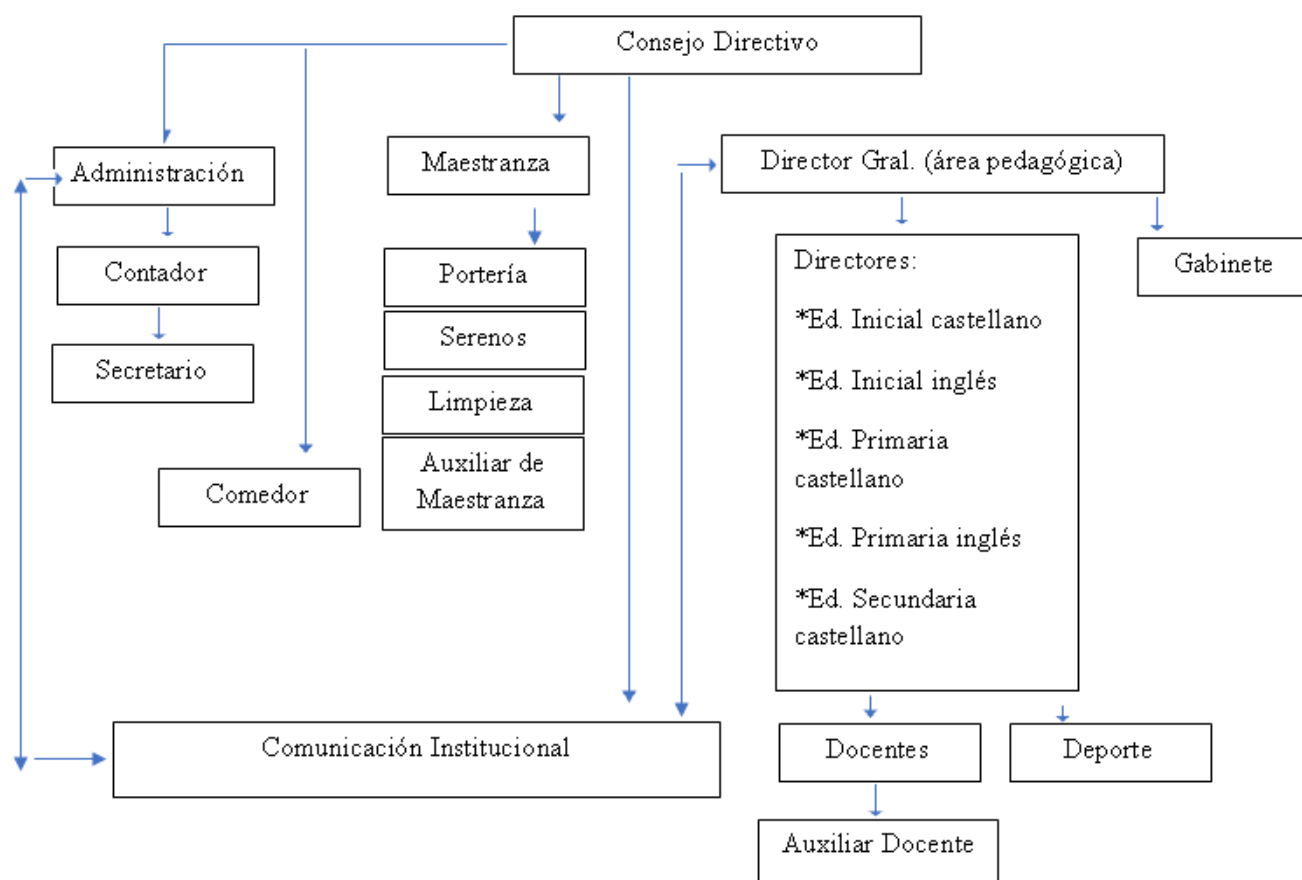
- 6 docentes para el nivel inicial.
- 12 para el nivel primario
- 33 para el nivel secundario
- 6 para Educación física
- 5 docentes de materias especiales (arte, música, computación)
- Un docente para el Gabinete psicopedagógico.
- 2 preceptores
- Una bibliotecaria

Alumnos: la Institución cuenta con 407 estudiantes a la fecha.

Las familias: en un alto porcentaje poseen trabajo estable y sus ingresos son producto de diversas ocupaciones. La mayoría de ellas, son de clase socioeconómica medio-alta.

Asimismo, vale destacar que, en la Institución, las familias se encuentran representadas por una comisión de padres cuya función es, apoyar la labor de la escuela y canalizar el aporte de los padres. Dicha comisión, es denominada Coordinadora de Acción de Padres (CAP) y se constituye por: presidente, secretario, pro-secretario, tesorero, pro-tesorero, Vocales y Asesora, los que durarán en su cargo un año calendario.

#### 4.10- Organigrama del Colegio Santa Ana:



Extraído de: Universidad Siglo 21, 2019. SF. Modulo 0. Plan de intervención. Unidad educativa Santa Ana. Lección 18.

#### 4.11- Proyecto Plan de Mejora Institucional (PIM)

Fundamentación:

La Institución tiene como plan de mejora institucional el crecimiento de la matrícula y la ampliación de las instalaciones. Para ello, se ha comenzado a trabajar, entre otras



acciones, desde la Dirección, en el programa Córdoba Mejora, (fundación compuesta por empresarios y ejecutivos de la provincia que participan de manera activa en una serie de iniciativas y proyectos a largo plazo, “con el fin de impulsar el diseño e implementación de políticas de desarrollo que promuevan una mejor calidad de vida y de oportunidades para todos” Córdoba Mejora <https://bit.ly/2Ef5JgL>)

Con ello, la institución tiene como Metas las siguientes:

- La excelencia en Lengua Inglesa.
- La Interdisciplinariedad a la hora de resolver problemas concretos.
- El ejercicio de la palabra como instrumento por excelencia para regular la Convivencia Escolar.
- Objetivo anual (2019): Incrementar en un 20% la cantidad de alumnos que rinden todos los exámenes internacionales de inglés.

#### 4.12- Diagnóstico de la situación actual:

Se realizó un análisis en la escuela a través de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), los resultados fueron:

##### *Debilidades:*

- Fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles
- Escasos espacios para la investigación y capacitación docente

##### *Amenazas:*

- Revalorización de la escuela pública con ofertad de calidad educativa
- Instalación en las proximidades de una escuela bilingüe subsidiada por el Estado.

##### *Fortalezas:*

- Marcado sentido de pertenencia de todos los estamentos de la comunidad educativa
- Muy buen nivel de inglés, exámenes internacionales, ventaja diferencial (CAE)

##### *Oportunidades:*

- Prácticas habituales de enseñanza personalizada
- Matrícula en aumento
- Libertad para desarrollar propuestas.

#### 4.13 Evaluación Institucional, autoevaluación

Se realizan evaluaciones continuas, los encargados de llevar a cabo esta acción son, el director general y los directores. Esto se realiza a partir de:

- Observaciones espontáneas en donde se realizan actividades académicas de cualquier índole.
- Reuniones periódicas con directores, preceptores, y docentes. A cargo del director general.
- Evolución de los indicadores de las planillas de seguimiento académico, tercera materia, exámenes, a cargo de los preceptores y elevados a dirección.
- Informes parciales de los avances de secretaría, la convivencia, infraestructura, de todas las áreas elevados al Consejo Directivo.

## 5. Delimitación del problema

En sus inicios, más precisamente en el año 1982 se lleva a cabo el desarrollo y la construcción del Proyecto Educativo Institucional. El cual se diseña en base a lineamientos generales de educación constructivista, orientada a las ciencias sociales y humanidades y particularmente bilingüe, ya que, como se señaló anteriormente (historia de la fundación) se intenta dar respuesta a un sector de la población de la ciudad en la que se encuentra inserta dicha institución (Córdoba, Argentina) que buscaba la formación de jóvenes preparados para un futuro intercultural y bilingüe, siendo el idioma inglés, universal ya en esa época, en que se lo ve como una herramienta necesaria para afrontar el mundo y el futuro vocacional.

No obstante, este mismo PEI es el que aún en la actualidad, en la que los cambios son vorágines y constantes, se mantiene institucionalizado. Es decir, no se ha realizado su análisis ni estudio en detrimento para su correcta modificación o actualización. Acciones ambas, tan necesarias en este instrumento fundamental de guía del quehacer educativo en todo su ámbito y esplendor.

Bien puedo hacer alusión en este momento, a lo mencionado en el Cuaderno “Para pensar, hacer y vivir la escuela” del Ministerio de educación de Córdoba (2002) cuando describe al Proyecto Educativo Institucional, como un instrumento estratégico que implica planteos de análisis y de evaluación de la realidad. Es decir que, además de que se debe reconocer que no existe una realidad única ni un único modo de interpretarla, deben crearse instancias de consenso y compromiso en donde pueda ejecutarse una definición coherente de lo que implica el PEI en la institución y cómo puede lograrse un consenso de trabajo.

Es importante atender a esta situación que demanda a su vez, una observación profunda del clima institucional, a partir de lo que también puede apreciarse una clara falta de comunicación entre los actores educativos, equipo de conducción y padres o tutores de

los alumnos, a fin de profundizar en el conocimiento de las inquietudes y reales demandas presentes en la actualidad. Lo que no puede ser atendido continuando con la ejecución del Proyecto Educativo original sin la puesta en marcha de acciones tendientes a la apertura de propuestas, opiniones y/o compromisos a estipular por parte de la comunidad escolar, en su totalidad.

## 6. Objetivos

### 6.1 Generales:

Diseñar un espacio de reflexión, análisis y diagnóstico en el que participen:

- ✓ El director general (del área pedagógica),
- ✓ Directores de cada nivel e idioma (castellano e inglés),
- ✓ Personal docente,
- ✓ El/la representante de las familias -coordinadora de Acción de Padres (CAP)-  
y
- ✓ El gabinete psicopedagógico.

Con el fin de poder llevar a cabo líneas de acción que converjan en una actualización de los lineamientos que rigen al Proyecto Escolar, a la revisión de la comunicación institucional (cómo es vista por estos actores) a una puesta en marcha de mecanismos de participación democrática y cooperativa en aspectos relacionados a la cultura organizativa e institucional (roles, funciones, imaginarios colectivos y subjetivos).

### 6.2 Específicos:

- Llevar a cabo un diagnóstico inicial y final, con el propósito de reconocer inquietudes y sugerencias, a través de:

Entrevistas a: un miembro del consejo directivo (área pedagógica) y a un director de cada nivel.

De encuestas: a los tutores de los alumnos del ciclo Orientado (4to, 5to y 6to) a fin de conocer su nivel de aceptación con respecto a la oferta educativa del colegio y si existe un verdadero conocimiento del actual Proyecto Institucional.

- Concertar un espacio de reflexión entre los miembros de la comunidad educativa, en el que se produzca un feedback tanto de inquietudes como de nuevas propuestas respecto a diversas realidades educativas. La comunidad a participar será conformada por: el director general del área pedagógica, los directores de cada nivel e idioma (castellano e inglés), el Personal docente, el/la representante de las familias -coordinadora de Acción de Padres (CAP)-y el docente a cargo del gabinete psicopedagógico.
- Capacitar en herramientas que permitan una comunicación institucional fluida.
- Diseñar de manera permanente (dependiendo de la disponibilidad y previo acuerdo con el equipo de conducción) un conjunto de reuniones periódicas, semanales o mensuales, en las que pueda realizarse una relectura de la situación actual educativa, institucional y comunicacional. Esto, con el propósito de llevar a cabo un diagnóstico en el que se analicen las líneas de acción que se están ejecutando en la actualidad y si es necesario, proponer nuevas formas de resolver los problemas o de actualizar las propuestas acordes a la realidad situacional. Atendiendo con esto a la participación democrática y poniendo el eje en el conocimiento verdadero de la situación real que atraviesa a la Institución sin dejar de lado la visión fundacional que inspiró el Proyecto Educativo Institucional en sus comienzos.

## 7. Justificación

Etimológicamente, la palabra proyecto proviene del latín “*proiectus*” derivado del verbo *prociere*, donde *pro* significa hacia adelante, e *iacere*, lanzar. De ahí que la palabra indique ir hacia adelante o enfocarse hacia el futuro.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2019) la palabra proyecto hace alusión a un designio o pensamiento de ejecutar algo. También se considera como disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia.

Dicho de otro modo, se podría afirmar que un proyecto es un plan que define un conjunto de metas o propósitos a futuro.

En esta perspectiva, cuando hacemos alusión a un Proyecto Educativo, podemos definirlo basándonos en lo que su elaboración y realización implican. Con aspectos tales como:

- Una concepción filosófica y antropológica sobre lo que es alumno y qué se espera que logre,
- Una realidad circundante,
- Una oferta educativa regulada por lineamientos políticos vigentes y
- Por una visión a futuro, compuesta por diversos objetivos a cumplimentar, a nivel curricular, con base fundante en un modelo pedagógico específico.

Todo lo mencionado se encuentra a su vez, con una especie de inter-juego de ideales e interpretaciones subjetivas individuales que intervienen en la internalización del “adónde queremos ir” que se plantea indefectiblemente en una comunidad de trabajo, a fin de que este plan pueda llevarse a cabo de manera consciente y colectiva.

En función de lo planteado, me permito hacer alusión a la Ley de Educación Nacional 26.206 (2006) Título X: Gobierno y Administración, Capítulo V, la Institución Educativa,

inciso a; en donde se establece la acción de definir como comunidad de trabajo (en cada Institución escolar) su proyecto educativo con la participación de todos sus integrantes, respetando los principios y objetivos enunciados en esta Ley y en la Legislación jurisdiccional vigente.

Cabe resaltar en base a esto, que en el colegio Santa Ana podemos reconocer (basándonos en las entrevistas realizadas a 2 de sus directores) que, en la Institución al haber pasado por diversas etapas de transición, en las que hubo distintos encargados/as de la conducción; se produjeron diversos “quiebres” tanto a nivel pedagógico-curricular, como en base al perfil de alumnos y familias que la escuela admitía en su comunidad (véase también el apartado, historia fundacional).

Por consiguiente, resulta en evidencia como consecuencia de esto, una falta de comunicación institucional (al realizarse dicha reestructuración) en lo que implica la oferta educativa y en los requisitos de admisión matricular. Es decir que, al verse la necesidad de realizar cambios que ajusten la oferta educativa (en todos sus aspectos) esto bien pudo resultar en una toma de decisiones a nivel conducción que salvaran o permitieran volver a los objetivos fundacionales (visión-misión de las familias fundadoras) y, por tanto, no se permitiera o no se recurriera en su momento, a la participación de los demás miembros intervinientes en la comunidad como bien lo estipula la Ley de Educación Nacional (2006) nombrada con anterioridad.

Es en vista al reconocimiento de esta situación, que se propone un plan de intervención que permita la puesta en acción de actividades participativas, en las que se busca una apertura comunicacional fluida con la mira puesta en el reconocimiento de la importancia de la colaboración de todos los actores educativos en la puesta en marcha tanto del análisis situacional presente, como de las debilidades y fortalezas que estos mismos actores reconozcan en el ámbito institucional y organizacional. Revisando a su vez, el Proyecto Educativo Institucional establecido en el año 1982 y aún vigente, para en caso de

ser necesario, gestionar el establecimiento explícito de los cambios ocurridos hasta el momento. Es decir, como explica la autora Fernández (1994) pasar de lo instituido a lo instituyente. Se buscará, a su vez, siguiendo con la conceptualización expresada por la misma autora, hacer hincapié en lo Institucional, en la dimensión del comportamiento humano que expresa en el nivel concreto, la dialéctica del conflicto provocado por la tendencia a encubrir o develar las significaciones que han sido objeto de represión psicoafectiva o sociopolítica, algo así como la tensión entre las tendencias a proteger y a cambiar lo establecido.

Es en base a esto que, como fundamento justificativo, se tendrá en cuenta el enfoque de la Investigación Acción (I A) que, a la luz de los hechos anteriormente nombrados, viene a constituirse en una herramienta apta para la reflexión participativa. Dicho en palabras de Borda (1987) “Participación es entonces el rompimiento de la relación tradicional de dependencia, sumisión a todo nivel individual y colectivamente de sujeto/objeto a una relación simétrica o de equivalencia”. De hecho, lo que se busca con este proceso dialéctico continuo (I A) en el que se analizan los hechos, se conceptualizan los problemas, se planifican y ejecutan acciones para una transformación del contexto; es una participación que potencie la libre expresión en donde se planteen preguntas y cuestiones que desentrañen las reflexiones críticas que tienen los actores sociales pero que no se atreven a compartir.

En correlación con este tema, la autora Fernández (1994) recurre a la descripción de los Analizadores, los que, en las Instituciones, sirven como instrumento de análisis de los aspectos más abstractos que configuran a los actores que la constituyen. Este término, como la autora bien explica, “proviene de las ciencias naturales y es utilizado en las áreas institucional y psicológica para designar tanto acontecimiento y hechos no programados como técnicas expresamente diseñadas para provocar la expresión de un material que permite desentrañar significaciones antes ocultas” algunos analizadores pueden ser, los



tests, las entrevistas, las encuestas ya que, desencadenan la aparición de un material no controlado que expresa el estilo y la idiosincrasia del que lo produce. No obstante, es importante para Fernández que se entienda el hecho de que cada realidad institucional, debe ser analizada desde los diferentes ámbitos de expresión, ya sean individual, interpersonal, grupal, organizacional y comunitaria; teniendo en cuenta el punto de vista de todos los actores, lo que, en otras palabras, representa una mirada a la idiosincrasia del establecimiento, en el tejido de significaciones sociohistóricas particulares.

En resumidas cuentas, de acuerdo a lo dicho por esta autora, la metodología mas adecuada para alcanzar la comprensión de este campo es el análisis institucional como práctica de trabajo con los actores institucionales.

## 8. Marco Teórico

En el siguiente apartado, me propongo revelar algunas consideraciones teóricas que, a mi parecer, pueden relacionarse con el desarrollo de la propuesta de intervención y su consecuente vinculación con las conceptualizaciones a describir, que servirán de antecedente y guía.

En primer lugar, es importante justificar el enfoque que se toma en el plan de intervención en vista de que se considera necesaria una revisión de aspectos que incluyen al Proyecto Educativo Institucional, como a la consecuente puesta en marcha de encuentros entre los actores de la comunidad educativa para la reflexión y el análisis de nuevas propuestas, acordes al presente que atraviesa la realidad educativa. Este enfoque se basa en lo propuesto por la Investigación-Acción. Término introducido originalmente por Lewin (1947) que implica una forma de búsqueda, realizada por los propios participantes en una determinada situación social, con el objetivo primordial de mejorar, tanto el desarrollo de la propia práctica educacional o social de que se trate, como para la comprensión de estas prácticas y el contexto en que estas se desarrollan. No obstante, podemos afirmar que es un proceso dialéctico continuo, en el que se analizan los hechos, se conceptualizan los problemas, se planifican y se ejecutan las acciones en procura de una transformación de los contextos, así como a los sujetos que hacen parte de los mismos.

Es importante agregar que, en el transcurso del tiempo, la Investigación-Acción (IA) ha pasado por etapas que la han caracterizado. De allí que autores como Latorre (2003), Suarez Pazos (2005) entre otros, han destacado 3 modalidades en las que se define. Estas son:

- Modalidad Técnica: con autores destacados como Lewin (1947), Corey, entre otros.

Su fundamento fue diseñar y aplicar un plan de intervención eficaz para la mejora de habilidades profesionales y resolución de problemas. Se diferencia de la visión positivista ya que trata de resolver un problema práctico con la incorporación de los participantes como coinvestigadores.

- Modalidad práctica: Latorre (2003) Stenhouse (1998) y Elliot (1993). Como su nombre lo indica, busca desarrollar el pensamiento práctico a partir del uso de la reflexión y el diálogo con los que se transforman ideas y se amplía la comprensión de la situación. Los agentes externos, en este caso, cumplen un papel de asesores.
- Por último, encontramos a la Modalidad Crítica o emancipadora: Sus representantes principales son Carr y Kemmis (1988). Esta modalidad, incorpora las finalidades de las otras modalidades, pero le añade la emancipación de los participantes a través de una transformación profunda de las organizaciones sociales, lucha por un contexto social más justo y democrático, a través de la reflexión crítica. Está muy comprometida con la transformación organizacional y la práctica educativa. La realidad es interpretada con miras a formar individuos más críticos, conscientes de sus propias realidades, posibilidades y alternativas, de su potencial creador e innovador. Existe un diálogo permanente entre los grupos de investigación, donde no existen jerarquías, ni expertos.

Este breve recorrido es necesario explicitar, a fin de que se comprenda el camino que lleva a este enfoque como pertinente para el plan que aquí nos convoca. Para ello, debo incorporar lo dicho por Suarez (2002) quien, desde la perspectiva educativa, refiere que la Investigación-Acción es “una forma de explorar una situación social, en nuestro caso, educativa, con la finalidad de mejorarla, en la que se implican como indagadores los implicados en la realidad investigada”. Por consiguiente, la IA se presenta en este caso como una herramienta epistémica, orientada hacia el cambio educativo que asume una

postura propia del paradigma socio-crítico que parte del enfoque dialéctico, dinámico, interactivo, complejo de una realidad que no está dada, sino que está en permanente construcción y reconstrucción por todos los actores sociales en esta situación implicados.

En efecto, al presentarse como un espiral dialéctica introspectiva, participativa, se convierte en un buen instrumento para reconstruir las prácticas y las realidades sociales.

Asimismo, es imperativo que se produzca una institucionalización de este instrumento, en este caso, refiriéndome específicamente a la organización que me compete (Instituto Sta. Ana) lo que permitiría de acuerdo a lo señalado por Bartolomé (1986) que el cambio introducido sea incorporado y asimilado a la organización educativa. Lo que, a su vez, supone un cambio en la cultura de la institución que lo asimila.

Asimismo, esta incorporación debe alcanzar una cierta duración temporal, y desarrollaría en esta institución la capacidad de resolución de problemas.

No obstante, debemos tener en cuenta, las dificultades que la implementación de esta herramienta (IA) puede acarrear, ya que efectivamente pueden aparecer resistencias al cambio, la falta de tiempo para dedicarse a la tarea de innovación. La dificultad de comunicación como la carencia de medios de infraestructura y de apoyo técnico al proceso.

Es sin embargo un procedimiento que, como tal, conlleva práctica y predisposición de asumirla, pero que, en mi perspectiva, resulta eficaz en este marco, en el que se observa necesaria una mayor participación democrática. Dicho esto, vale aclarar que se tomarán en cuenta aspectos de esta herramienta metodológica, como la observación, la reflexión y la participación para el desarrollo de este plan, sin incurrir en el error de caer en la consideración de las implicancias positivistas que pudiera parecer, no se distinguen. Es mi intención, remarcar con esto que reconozco en este instrumento, una vía para el alcance de los objetivos de este plan, siendo cuidadosa con no alejarme de la idea fundamental de intervención en la que se busca resolver operativamente el o los problemas o necesidades reconocidos en este caso.

Siguiendo por este punto, es válido mencionar a Gvirtz (2010) quien caracteriza a una “escuela efectiva” a través de algunos factores que deben cumplimentarse, algunos de estos son: la existencia de una idea clara de la misión de la Institución, por parte de los directivos como de los docentes. Coherencia entre las reglas formales e informales, acuerdos institucionales y articulación de acciones, comunicación formal de las expectativas de mejora entre docentes y alumnos, lo que implica a su vez, una comunicación fluida entre todo el personal. Participación del equipo docente en el diseño de estrategias de acción y coordinación en un clima de colaboración tomado como instancia de aprendizaje cooperativo.

De esta manera, esto viene a resignificar la importancia que como se menciona más arriba, debe tener la participación democrática de los actores de la comunidad, a fin de consensuar el esclarecimiento de estos aspectos, que debe liderar la toma de decisiones de tantos caracteres importantes para el trabajo en conjunto y en armonía.

En otro orden de ideas, me propongo continuar con lo que considero, es de suma importancia para el análisis de los supuestos intervinientes en la problemática detectada en esta Institución. Esto es, su origen y sus mandatos fundacionales. Los mismos, se manifiestan con base a una visión filosófica humanista en la que se pretende una propuesta pedagógica de enfoque constructivista, con un perfil de alumno activo, reflexivo y por sobre todo participativo. Se tuvo en cuenta la búsqueda de una enseñanza personalizada en la que pudiese conocerse a los sujetos a quienes se brindara una educación del tipo anteriormente mencionado, con un trato especializado basado en el conocimiento de su historia personal y sus proyectos de vida.

En lo que respecta a la visión filosófica de la Institución, vale destacar que, esta responde a una concepción Humanista, como señala Rodríguez (2013) contraria al Positivismo, el cual se caracteriza por representar una relación pedagógica en la que solo el educador tiene un papel activo, el de transferir conocimientos y se concibe al educando

como un sujeto receptor, pasivo que “aprende”. Por el contrario, la educación Humanista, considera al sujeto que aprende, como un ser con intereses propios, constructor de conocimientos y proyectos. Con un docente que comprende la importancia del estímulo a la individualidad (esto es, reconocer al sujeto en sus diferencias). En otras palabras, en la pedagogía humanista, se tiene en cuenta a un sujeto portador de ideas, de experiencias, que participa y experimenta activamente a fin de construir el conocimiento. Se tiene en cuenta a una educación en valores contraria al relativismo ético y hedonista, es decir, una educación en valores o ideales superiores que vayan más allá del egoísmo.

Ahora bien, en lo que refiere al Constructivismo como enfoque educativo, puedo referenciar como antecedente explicativo a Bruner (1998) quien, reconoce el papel fundamental del acto educativo que, como herramienta, interviene en el despliegue del desarrollo intelectual del sujeto, en tanto permite un contacto con el “entorno especializado de la cultura”. Esto, a partir del “Aprendizaje por descubrimiento” lo que implica una actitud comprometida por parte del alumno, quien se encuentra motivado por aprender y que, a su vez, recibe por parte del docente un “andamiaje” que permite una construcción activa del conocimiento. A su vez, vale destacar, al autor Ausubel (2009) quien se refiere al “Aprendizaje Significativo” el cual se comprende como distinto del aprendizaje memorístico y repetitivo propio del que consideraban los positivistas o las teorías conductistas. Este tipo de aprendizaje (significativo) implica que se establezcan una serie de características, a fin de que el mismo, efectivamente pueda concretarse. Estas características podrían decirse que se vinculan a dos aspectos a destacar, como son: el significado lógico y la significatividad psicológica. El primero, se refiere a los materiales de aprendizaje, es decir que estos, deben poder relacionarse de manera no arbitraria y sustancial, más bien de una manera acorde a la estructura cognitiva del aprendiente. El segundo aspecto a destacar hace referencia a la estructura cognitiva del alumno, la cual,

debe poseer ideas previas con respecto a lo que se pretende enseñar, a fin de que pueda producirse un anclaje del material nuevo con lo previamente conocido.

Siguiendo por la línea fundacional, puedo referirme a lo que el autor Ulloa (1969) describe cuando menciona a los núcleos pre-institucionales, los cuales aluden a diversos proyectos afines o semejantes de una comunidad que se funden en un proyecto común y que terminan por integrarse a través de la coexistencia espacio-temporal y la aceptación de un conjunto de normas que rigen a la institucionalización. Estos núcleos están representados por personas (socio-fundadoras) o por agrupaciones que suelen fusionarse. Asimismo, dice Frigerio (1992) que cada institución, al ser portadora de un mandato social, tiene la responsabilidad de activar recursos necesarios para crear una dinámica interna que permita y favorezca el cumplimiento de ese mandato. Como en el caso que nos compete, fueron un grupo de familias las que vieron la necesidad de crear para sus hijos una institución escolar que brindara una oferta académica acorde a lo que para ellas representaba una educación indispensable que los preparara para el mundo.

En tal sentido, no es un dato menos importante, el hecho de que la fundación de este colegio se ejecutó por el año 1982. Fue en ese mismo año, en que los ideales a perseguir, las metas y objetivos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se formalizaron.

Con respecto a lo anterior, resulta acertado nombrar al Encuadre General de la Educación Secundaria del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba (2011) el cual estipula en el apartado sobre el trabajo de docentes, directivos y supervisores, que la planificación de la organización institucional debe generarse en torno a un proceso abierto a las necesidades del contexto y que, su desarrollo relacionado a objetivos y metas de corto y mediano plazo, debe gestionarse con una evaluación constante y permanente. Además, que se reconoce la necesidad de un ajuste constante en base al registro de problemas, nuevas prioridades, modificaciones y adaptaciones fundadas en las necesidades de la comunidad

educativa en general (alumnos, familias, docentes y directivos). Quiero resaltar con esto la necesidad de un diagnóstico y reflexión en conjunto, como se percibe en la identificación de la problemática (más arriba) con el propósito de esta manera, de poder resignificar y revisar los acuerdos estipulados en los inicios de la Institución en base a la realidad presente que atraviesa a esta comunidad educativa.

En concordancia con este tema, mencionaré que en el Cuaderno “Para pensar, hacer y vivir la escuela” del Ministerio de Educación de Córdoba (2002) se hace alusión a los componentes del PEI. Algunos de ellos son: el diagnóstico, la identidad institucional (Misión que le da fundamento inaugural) la imagen objetivo (la Visión) la estructura organizacional, los objetivos, el proyecto curricular, los acuerdos de convivencia, la evaluación y el seguimiento del mismo PEI.

Recordemos que implican la Misión y Visión de una institución. La Misión alude a la razón de ser de la entidad escolar. En cuanto a la Visión, se dirá que es la meta a lograr, lo que se transforma en el objetivo a perseguir.

Ahora bien, en otro orden de ideas, teniendo en cuenta que se ve la necesidad de una mayor participación de los actores educativos en el diagnóstico y el consecuente desarrollo de un nuevo encuadre institucional, puedo mencionar a las autoras Azzerboni, Harf (2003) quienes mencionan a la Estructura Organizacional Adhocrática, en la cual, se genera una cultura del desarrollo, con equipos capacitados para abordar problemas nuevos con diversas propuestas creativas, basadas en sus experiencias personales. Son los equipos de conducción, los que, en estos casos, fomentan la participación y la puesta en práctica de situaciones que requieran una atención y búsqueda de recursos pertinentes. Lo más destacado de este tipo de organización es que las responsabilidades son compartidas, los resultados en su mayoría satisfactorios y por, sobre todo, se reconoce la calidad en los aprendizajes de los alumnos. En otras palabras, este tipo de organización, vendría a resultar efectiva en este caso en particular.



Siguiendo por esta línea, la autora Aguerro (1996) considera importante reconocer a aspectos como la Gestión y la Organización, como complementarios, pero diferenciados.

Es decir que, por un lado, el campo de la Organización se refiere a los aspectos de la estructuración de la forma institucional y por el otro, el campo de la Gestión, vendría a ser la gerencia, quien se ocupa de llevar a cabo los dispositivos necesarios para lograr los objetivos de la institución y por supuesto controlar su cumplimiento. En este caso, en el Colegio Santa Ana se cuenta con un equipo de gestión encargado de este control y evidente cumplimiento de los objetivos. No obstante, al vislumbrarse una falta de revisión o actualización de los lineamientos que rigen el PEI, podemos suponer basándonos en el avistamiento de los antecedentes y entrevistas, que existe como describe la autora Fernández (1994) un Modelo Institucional, que, a su vez forma parte de algo más complejo denominado Cultura Institucional. Voy a detenerme específicamente en este caso, en el Modelo Institucional el cuál, presenta y expresa las características de la historia del establecimiento tanto como los niveles de las formas de funcionamiento deseados. Se incluye en él:

- Los supuestos como se dan los procesos implicados en la tarea institucional de enseñanza y aprendizaje;
- La definición de los modos de ser y actuar en los distintos roles elaborados en función de los supuestos anteriores y del modo como se concibe el valor del conocimiento y las funciones de los actores implicados;
- Definición de un encuadre de la tarea en términos de poder-autonomía, en términos de comunicación.
- Definición de una forma y estilo de control. Entre otros.

Efectivamente, como señala esta autora, al definirse un “Modelo Institucional” se establecen ciertos criterios de control, manejo y análisis de la información, la comunicación, los espacios y los resultados obtenidos. Si bien, en el colegio Santa Ana

puede observarse un grupo de gestión articulado por varios directivos, puede reconocerse a su vez, al “Consejo Directivo” (ver apartado, organigrama) el cual, posee una importante participación en las decisiones de la Institución. Si bien, esto es relativamente lógico puesto que se entiende que el mismo se encuentra conformado por una de las socias fundadoras de la Institución quién reconoce de manera imperativa los objetivos fundantes del colegio. Esto conlleva a su vez, que se determine un tipo de ejecución de poder-autoridad por parte del equipo de conducción (directores de cada nivel) que responda a esta línea jerárquica y a sus formatos actitudinales, líneas de acción y de planificación o permanencia de lineamientos aún hoy vigentes y que forman parte de una caracterización de la Institución como bien señala Fernández (1994).

Por su parte, en lo que respecta a la concreción de objetivos curriculares-académicos, es necesaria una puesta en marcha de un análisis (como se viene diciendo más arriba) que implique el reconocimiento de las demandas reales de las familias para la concreción de una oferta basada en la demanda (esta evaluación está siendo gestada en la actualidad) Lo que se busca es, generar la participación y es esta participación la que se va a traducir a su vez, desde mi perspectiva, en los modos de trabajar en el aula (por los docentes) los cuales se verán necesariamente reflejados por un estilo de gestión que permitirá o no, diferentes niveles de creatividad y autonomía, como bien señala Aguerro (1996).

A propósito de esto, resulta acertado mencionar a su vez, a las autoras Azerbonni, Harf (2003) quienes desarrollan el término de Participación Demagógica. La misma, implica una especie de “inclusión ilusoria” pero llegado el momento de la verdadera toma de decisiones que involucraría a los miembros de la organización, se produce una obstrucción que impide la acción de cooperación o intervención. Este mecanismo puede observarse en el discurso repetido por la Institución en que se “reconoce” una articulación entre las familias de sus alumnos y los trabajos institucionales ya que existe un imaginario colectivo de “escuela-familia” existe un sentido de pertenencia, más allá de los límites o

“asuntos privados de la dirección” como puede leerse en la Lección 27 del Proyecto Educativo Institucional del colegio Santa Ana, extraído de Universidad Siglo 21, (2019) Al respecto, Frigerio, Poggi, Tiramonti (1992) explican el concepto de Imagen-representación de la Institución, que se compone por un complejo entramado en el que las prácticas, el proyecto mismo va siendo “moldeado” por este imaginario que involucra aspectos “visibles” como el edificio, el comportamiento de los alumnos en la entrada y salida, como aspectos “no visibles” como el modo de comunicación, el estilo de los vínculos, los modos de tomar decisiones, la percepción que los miembros y los individuos de afuera tienen de la organización y sus prácticas.

Siguiendo por esta misma temática no puedo dejar de hacer mención a la dificultad en la comunicación, mencionada por el director general Ricardo Vergel, la cual puedo articular con lo que Azzerboni, Harf (2003) definen en cuanto al diálogo como estrategia del directivo. Este tema me resulta importante, ya que es reconocido por los directivos de la institución como una dificultad a resolver, ya que el incremento de la matrícula, entre otras circunstancias, tiene como resultado, una falta de circulación de información. Con respecto a esto, las autoras mencionadas, reflexionan acerca de que la esencia de los intercambios institucionales, se encuentra en la base del diálogo, el cual permite la posibilidad de que más de un miembro de la situación comunicativa pueda expresar ideas y opiniones. El diálogo connota un intercambio, acepta divergencias, marchas y contramarchas. Su propósito fundamental, es el de encontrar soluciones compartidas. Dicho de otro modo, es de suma importancia para un clima institucional armonioso y democrático, el establecimiento de canales de comunicación constante y consistente.

Para finalizar, quiero recurrir al autor Blejmar (2005) quien realiza un análisis sobre la Gestión, aludiendo a que si bien toda intervención genera un quiebre en la “transparencia” de la institución escolar, no posee una connotación positiva ni negativa; que puede resultar de una nueva articulación o de un quiebre en la cristalización. Esto

quiere decir que, si bien, puede resultar en una especie de desencanto el accionar de políticas cambiarias o la realización de un diagnóstico que revele las reales necesidades o en su defecto, incomodidades ocultas a la gestión, es necesario un relevamiento de este análisis situacional a fin de efectuar los cambios que sean beneficiosos para toda la comunidad en su conjunto.

## **9. Plan de Trabajo**

Las siguientes actividades se realizarán con el fin de llevar a cabo una revisión y de ser necesaria una actualización, tanto del Proyecto Institucional y sus respectivas implicancias (plan de trabajo actual y a futuro) como de los manejos institucionales, en base a la comunicación, la definición y el reconocimiento de roles y otros aspectos que se vayan viendo necesarios revisar. Todo ello, a partir del espacio de reflexión y participación en comunidad que se pretende desarrollar. El plan de intervención se llevará a cabo en un tiempo estipulado de 3 meses, con un total de 5 encuentros, los cuales se ejecutarán con un tiempo convenido de 2hs por cada uno; iniciando en el mes de agosto, continuando en el mes de septiembre y culminando en octubre. Para la realización de estos encuentros, la Institución en una fecha y horarios a convenir, comunicará a las familias la suspensión de las clases para un mayor aprovechamiento de las actividades propuestas. Esto se realizará en base al marco legal que responde al artículo 123 del apartado “Institución Educativa” inciso a) perteneciente a la Ley de Educación Nacional (2006) que establece, la necesidad de definir como comunidad de trabajo, por cada Institución educativa, su proyecto educativo, por todos sus integrantes, respetando los principios enunciados en esta Ley y en

la Legislación Jurisdiccional vigente. Asimismo, en el inciso g) del mismo apartado, se decreta la obligatoriedad de realizar procesos de autoevaluación institucional con el propósito de revisar las prácticas pedagógicas y de gestión.

Para ello, con el permiso y la aprobación del equipo de gestión, se realizarán un total de 4 “talleres de reflexión” en los que se presentarán diversas actividades y dinámicas que permitan la consecución de los objetivos del plan. En este caso, de análisis y participación democrática en aspectos relacionados al PEI y la comunicación institucional. Como se describe en el apartado de Objetivos específicos, el personal seleccionado para tal fin, será:

El director general del área pedagógica, 1 director de cada nivel, la asesora pedagógica de la institución, la representante del Consejo de Padres (quien participará específicamente del primer y último taller, a fin de colaborar con su aporte desde la representación a las familias de la institución) y todos los docentes de la comunidad educativa.

## 9.1 Actividades

*1er Encuentro – 1er semana en el cronograma -Agosto:*

### **I. Entrevistas.**

Las mismas, estarán destinadas a:

-1 representante del consejo directivo, más precisamente al director general del área pedagógica,

-1 director del nivel Inicial (inglés)

-1 director del nivel Primario (castellano)

-1 director del nivel Secundario (inglés)

Las entrevistas serán abiertas, con la posibilidad de explayarse (entrevistado).

Modelo de entrevista:

Presentación de la profesional, Licenciada en Educación, descripción del plan de trabajo y los objetivos a perseguir con su puesta en marcha. Antes de iniciar con la formulación de las preguntas, se explicará a cada entrevistado/a que se realizarán notas que servirán como guía para la evaluación final de los resultados y conclusiones.

Se realizarán preguntas como:

- ¿Podría describir cuál es su rol y sus funciones en la Institución? (esta pregunta se orienta al reconocimiento de las líneas de acción de cada entrevistado en la gestión y, por tanto, la explicitación del manejo y posicionamiento de sí mismo/a en su rol, pudiendo de esta manera, vislumbrar subjetividades y objetividades respecto al perfil profesional al que deben -o creen- responder)

- ¿Considera que se cumplen los objetivos estipulados en el Proyecto Educativo Institucional? Cite ejemplos.

- ¿Cree que los Principios I, II y III, descritos en el documento PEI (2019) de la institución, son reconocidos y llevados a cabo por los demás miembros de la comunidad educativa? Si su respuesta es afirmativa, podría describir, ¿cómo se aprecia esto? ¿Utiliza algún mecanismo de diagnóstico o evaluación en la actualidad en el que base su respuesta?

- ¿Podría mencionar, cuáles son los canales de comunicación que posee la institución?

- ¿Conoce las demandas de los docentes o se contempla la necesidad de un espacio de reflexión y participación que permitan la puesta en marcha de instancias de diálogo e información periódicas entre los actores institucionales a fin de ejecutar herramientas necesarias para la resolución de dificultades? Si es así, ¿se están llevando a cabo en la actualidad? ¿Qué resultados se obtuvieron de ello?

## II. Encuestas.

Para los tutores de los alumnos del nivel secundario, del ciclo Orientado. Estas, se realizarán en la misma semana que la actividad anterior, pudiendo con ello, realizar el análisis de resultados obtenidos para luego, presentarlos en una puesta en común, con todos los participantes de la actividad que sigue en el cronograma.

La encuesta presentará el siguiente formato:

Se presentará junto a las preguntas, un breve resumen de algunos aspectos correspondientes al PEI de la Institución, a fin de que los encuestados puedan responder a las preguntas orientadas al mismo, sin dificultad de recordar o de poder rever este documento. Asimismo, teniendo en cuenta la cantidad de alumnos de cada año (del ciclo orientado) se especificará el curso al que pertenece el tutelado/a del encuestado/a en el margen superior de cada hoja, de manera que, al realizar el relevamiento de datos, resulte cómodo para el reconocimiento de los resultados correspondientes a cada año.

Modelo:

CURSO: .....                      DIVISIÓN: .....

La siguiente encuesta se realiza a las familias del Instituto Santa Ana, con el objetivo de analizar cuestiones con respecto al Proyecto Educativo, la oferta y calidad pedagógica y la apertura a las familias a la institución. Por favor marque con una X en el casillero que considere acorde a su respuesta. En caso de ser solicitado, explique su respuesta.

Esta encuesta es anónima.

Preguntas:

➤ ¿Está usted familiarizado/a con el Proyecto Educativo Institucional del colegio? (se presenta para su lectura, un resumen del mismo, en el anexo de esta encuesta)

Si, lo recibí al inicio del ciclo lectivo     

No, no recuerdo haberlo recibido o leído

➤ Opina usted que se lleva a cabo lo mencionado en el apartado “principio I, Objetivo N° 2” (p.3) con respecto a la participación de la comunidad educativa, ¿en la concreción y puesta en marcha del proyecto?

Si

No

Justifique.

➤ ¿Considera que se realiza una oferta educativa conforme a lo establecido en referencia a los avances tecnológicos y científicos, que impliquen el desarrollo de competencias intelectuales y actitudinales en los alumnos? Apartado “Principio I” (p.2)

Si

No

Justifique.

➤ Es para usted, la enseñanza transmitida, acorde a lo planteado en el Ideario en cuanto a la implementación de:

Señale la/las opciones que considere se dan en la actualidad.

-Proyectos interdisciplinarios

-Programas de intercambio cultural

-Estudio de temáticas actuales

-Producciones desde la tecnología

Cite ejemplos:

➤ En cuanto a la comunicación institucional, ¿considera que se administran canales abiertos para con las familias y sus inquietudes y/o propuestas?

Si

No

Justifique.



➤ ¿Tiene usted conocimiento de la existencia de un Consejo de Padres en el colegio?

Si

No

➤ ¿Sabe cuáles son sus modos de participación para con el Instituto?

Si

No

Cite ejemplos.

*2do Encuentro – 2da semana en el Cronograma:*

**III. Dinámica: Expectativas, temores y Objetivos.** Presentación del Plan de Intervención a la comunidad educativa.

En este momento, se busca realizar un diagnóstico de la situación actual con respecto al conocimiento que poseen los participantes de la reunión sobre el Proyecto Educativo Institucional, los roles y funciones de cada uno y su perspectiva personal o colectiva sobre qué implica el PEI en general.

Antes de iniciar con la presentación oficial del taller y sus objetivos, se procederá por proyectar un fragmento del video “Proyecto Educativo Institucional” (parte 2-4) subido al canal de YouTube de la Televisión Pública -Caminos de Tiza- recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=U0dx23oEZHA> el mismo está orientado a la confección y desarrollo del PEI. Se visualizará una parte, a fin de con ello, dar un vistazo o aproximación sobre en qué se basa el taller por iniciar. Posteriormente se procede a explicar la dinámica a realizar. Para esto, se solicita la conformación de grupos de 5 a 6 participantes y se da un tiempo dedicado al diálogo entre ellos, para la reflexión y el desarrollo de respuestas a las preguntas:

- ✦ ¿Sobre qué consideran se basa este taller?
- ✦ ¿Qué esperan suceda en este taller para que sea un éxito? (esto responde a expectativas que puedan tener los participantes)
- ✦ ¿Qué me preocupa y puede evitar que este taller sea un éxito? (temores de los participantes)

Estas preguntas se podrán ver proyectadas en una diapositiva para que los participantes del taller puedan leerlas las veces que consideren necesario.

Para la realización de las respuestas, por grupo, deberán escribirlas en forma creativa, en una cartulina. Se dispondrá para ello, de los materiales necesarios (cartulinas de colores pasteles y fibrones o marcadores para cada grupo) se dará un lapso de 15 minutos para la realización de esta actividad y luego se procederá a la lectura de algunas respuestas.

Al finalizar, las cartulinas serán fotografiadas junto a quiénes las confeccionaron, a fin de, posteriormente, en el último encuentro, poder recurrir a ellas.

En última instancia, La licenciada en Educación describirá los objetivos que se perseguirán en el transcurso de los talleres utilizando para ello, la pizarra ecológica.

A su vez, se procederá a la proyección de una diapositiva con un cuadro-guía, una agenda. La misma tendrá especificadas las actividades, como los horarios y los recesos en cada reunión. Así como la fecha acordada de finalización y la evaluación final a llevarse a cabo es esa etapa. (Ver Anexo)

Se permitirá un breve receso de 10 minutos para los participantes.

#### **IV. Organigrama, Roles y Funciones.**

Esta actividad se iniciará con la proyección de una diapositiva con un bosquejo de organigrama, con los recuadros en blanco. La consigna se basará en solicitar a los participantes que, por grupo en una hoja, dibujen este organigrama de la institución y lo vayan completando a su criterio y conocimiento. A su vez, que describan con una palabra,

la función que desempeña cada miembro de la institución. Luego, se indicará que un participante de cada grupo en voz alta, mencione uno o dos miembros de la institución y en qué parte de la cadena organizacional se ubica, además de que explicita cuál es la función que cumple esta o estas personas.

Para el completamiento de los recuadros, la licenciada procederá a ir escribiendo en cada recuadro, desde la notebook desde la cual proyecta la diapositiva. Lo que se busca con esta actividad, es el poder visualizar en los participantes, el conocimiento que poseen con respecto a los roles y funciones de los miembros de la comunidad educativa, teniendo en cuenta el aspecto comunicación institucional y viendo si a partir de la realización de este organigrama, pueden surgir comentarios o perspectivas con respecto a ello.

#### **V. Nuestro Proyecto.**

Como última instancia, y como cierre del taller, se proyectará la frase: ***“Un proyecto es un conjunto de borradores” Harf, R. (2017)*** se propondrá como actividad, el consenso para una reunión (a desarrollarse de acuerdo a los horarios y momentos a convenir por la institución y sus participantes) en la que puedan reflexionar acerca de esta oración. Para un mejor aprovechamiento de la actividad, deberán responder a las preguntas:

- ¿A qué se refiere Harf con esta frase?
- ¿Qué opinan con respecto a esta afirmación? ¿Están de acuerdo con ella?
- ¿Cómo podrían ustedes, representar en un adjetivo o en una oración al Proyecto que articula los lineamientos educativos de esta institución?

Lo que se busca con esta actividad es en primer lugar, la puesta en marcha de un encuentro entre los integrantes de cada grupo, en lo posible, en las instalaciones del colegio, para así fomentar el espacio de diálogo y reflexión. Teniendo en cuenta que se debe buscar la práctica de esta acción como primera instancia para su posterior aplicación habitual.

*3er Encuentro – 3er semana en el Cronograma -Septiembre:*

#### **VI. Socialización** (respuestas, actividad anterior)

Para el inicio del segundo encuentro taller, se procederá por proyectar el video en el que la autora Ruth Harf, menciona la frase con la que se realizó el cierre del encuentro anterior. Al finalizar el fragmento en el que se explica por qué para esta autora “un proyecto es un conjunto de borradores” se solicita a un miembro de cada equipo que responda a una de las preguntas que en grupo (en un encuentro programado por ellos mismos) debían responder. Al mismo tiempo, la licenciada solicitará a la asesora pedagógica que vaya realizando en la pizarra ecológica una lluvia de ideas con las respuestas dadas por los demás participantes. Lo que se busca con esto, es poder socializar en una puesta en común, las perspectivas con respecto a lo que implica el Proyecto en general y a su vez, el Proyecto que rige su propio quehacer cotidiano. Lo que se intenta es también, formar una definición unificada del mismo. (Ver anexo)

#### **VII. Resultado de las Encuestas** realizadas a tutores de alumnos del Ciclo Orientado.

La licenciada en Educación, procederá a proyectar un gráfico de barras del resultado obtenido en las encuestas realizadas a los tutores del Ciclo Orientado de la Institución. Lo que se busca con ello, es visualizar la opinión de las familias con respecto a cuestiones específicas que atañen al PEI.

Posteriormente se repartirá a cada participante este gráfico impreso y se le permitirá a cada uno, realizar un receso de 10 minutos.

#### **VIII. “Los gozos y las sombras de una institución”**

Como cierre del encuentro, se presentará esta dinámica, la cual deberá llevarse a cabo en grupos y en una reunión en un tiempo y espacio que la institución permita (al igual que

la actividad final del encuentro anterior). Lo que los participantes deberán hacer es, escribir algunos de los mitos y ritos que consideran la institución “goza o se adolece”. La consigna será: en grupos de reflexión, comparta ideas con sus colegas y transcríbalas, con respecto a lo que perciben como tensión entre lo establecido formalmente y lo establecido por la fuerza de la tradición.

Como ejemplo a dar por la Licenciada para una mayor comprensión de lo que se debe realizar en esta actividad, será el hecho de que existe el imaginario de “la escuela familiar” que se tiene de la Institución y lo que ello implica para los actores en el ámbito educativo tanto a nivel académico como de atención a los conflictos que puedan surgir.

*4to Encuentro – 4ta semana en el cronograma – Octubre:*

#### **IX. Socialización de respuestas a actividad anterior.**

Como inicio del encuentro, se realizará una puesta en común de algunas respuestas a la actividad final del encuentro anterior. Se intenta con esto, sacar a la luz, subjetividades de los participantes con respecto al perfil que deben cumplir en sus roles y funciones, como a la respuesta real que da la institución al imaginario colectivo de las familias que depositan su confianza a partir de las expectativas que se fundan sobre esta. En este punto, se pedirá a los directivos presentes que participen dando su opinión. Para la puesta en común de las respuestas, se solicitará a todos los presentes que ubiquen sus sillas (sin mesas) en un único círculo. Es decir que, todos los participantes deberán sentarse mirando hacia el centro del círculo, de forma que, pueda llevarse a cabo un debate en el que se participe de manera democrática, sin tener en cuenta una jerarquía organizacional o temores por el qué se dirá. Se busca a su vez, la puesta en práctica de la exposición de ideas u opiniones sin temor al qué dirán o a la aceptación o rechazo ajeno. Para esto, la licenciada en educación con previo acuerdo con el equipo de conducción presente, explicará que lo que se diga en el taller será utilizado como medio para análisis y puesta en común de posibles acuerdos y

nuevos lineamientos, no así, para juzgamientos o posibles malos usos de la información allí obtenida.

## **X. Imaginando imágenes.**

La actividad a presentar a continuación, se basa en una serie de preguntas a responder en grupo. Se pretende con esto, crear de manera colectiva una imagen institucional a fin de reconocer las verdaderas necesidades o demandas que en la actualidad existen en la cultura institucional. Las preguntas son:

- ✦ ¿Cuál fue el contrato fundacional y como se sucede nuestra historia?
- ✦ ¿Cómo considera son las relaciones entre los actores?
- ✦ ¿Ofrece esta escuela lo que la comunidad necesita?
- ✦ ¿Cuáles son nuestros objetivos?
- ✦ ¿Conocemos y respondemos al marco normativo en que se encuadra esta escuela?

Para la puesta en común de las respuestas a estas preguntas, será el director general quien se encargará de la lectura de las mismas, las cuales se realizarán en tarjetas entregadas para tal fin, y serán depositadas en una urna de la que el encargado de leerlas recogerá. Vale destacar que estas respuestas serán anónimas a fin de no producir incomodidades en los participantes y exista un verdadero espacio de expresión que no resulte cohibido por la presencia de las autoridades. Lo que se busca es el consenso y la participación democrática de los participantes.

## **XI. Viendo visiones.**

Esta actividad será explicitada al cierre del encuentro y será propuesta para realizarse en la reunión entre los miembros del grupo (en la escuela, en horas y espacios acordados con la gestión) a fin de responder en conjunto las preguntas que aquí se desarrollen. Para

ello, la licenciada proyectará un breve video sobre la Gestión de la Comunicación en base al cuál las preguntas serán:

- ¿Qué pretendemos con respecto a los procesos comunicativos que se llevan a cabo en la institución?
- ¿Qué pretendemos de la gestión institucional con respecto a los canales de comunicación disponibles? ¿Sabemos cuáles son esos canales? ¿Consideramos, son suficientes?
- ¿Qué pretendemos respecto de los aprendizajes de nuestros alumnos?
- ¿Qué pretendemos sobre la continuidad de ciertos estilos de funcionamiento que han facilitado éxitos institucionales? ¿Tenemos claro cuáles han sido los factores causantes de ello?

*5to Encuentro – 4ta semana del cronograma- octubre*

## **XII. Socialización de respuestas del encuentro anterior.**

Para iniciar, la licenciada proyectará nuevamente el video presentado en el encuentro anterior, sobre Gestión de la Comunicación, extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=EeFjr7F-bGc>.

Se buscará con la socialización de estas respuestas, un debate en torno a lo que implica para los actores la realidad por la que atraviesa la Institución y sus consideraciones con respecto a la calidad de los aprendizajes y la enseñanza misma. Como así también, con respecto a los supuestos canales de comunicación disponibles desde el equipo de gestión. Nuevamente, se solicitará a los presentes que se ubiquen en círculo, enfrentados, a fin de poder compartir las respuestas de cada grupo.

### **XIII. Propuesta**

Como actividad final, se realiza la propuesta de continuidad de reuniones periódicas, por parte de los participantes de los talleres llevados a cabo e invitando a otros actores de la realidad educativa que puedan aportar democráticamente a los aspectos concernientes a la situación presente por la que atraviese la Institución y, por tanto, también los lineamientos del PEI que requieran ser revisados y actualizados. Se explica a los participantes que si bien, esto es a largo plazo, es importante que se permitan estos espacios de diálogo, reflexión y participación en los que sean reconocidos todos los actores de la comunidad educativa.

Al finalizar la propuesta y planificación del plan a seguir, se proyectará por la licenciada en Educación, la diapositiva con las fotos de los grupos y sus cartulinas con expectativas, temores y objetivos, tomadas en el primer encuentro. Una vez reflejadas todas, se procederá por analizar brevemente si se cumplieron algunos de los objetivos considerados por los participantes y los propuestos por la licenciada encargada del plan.

En este punto, se realizará un diagnóstico final que será llevado a cabo por los presentes en formato de cuestionario, a fin de que la Licenciada en educación pueda rever debilidades y fortalezas de la propuesta ejecutada, como así también, de la “puesta en escena” del plan en su totalidad.



## 9.2 Cronograma

Mes	N° de Actividad	Encuentro	Nombre
Agosto	I- II	1er encuentro	Entrevistas - Encuestas
	III-	2 do encuentro	“Expectativas, temores y Objetivos”
	IV		Organigrama, roles y funciones
	V		Grupos de trabajo, reflexión
Septiembre	VI	3er encuentro	Socialización de respuestas
	VII		Resultado de encuestas a tutores. Gráfico de barras
	VIII		Los gozos y las sombras de la institución
Octubre	IX	4to encuentro	Socialización
	X		“Imaginando imágenes”
	XI	5to encuentro	“Viendo visiones”
	XII		“socialización y nueva propuesta”

9.3 Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
I	■											
II	■											
III		■										
IV		■										
V		■										
VI					■							
VII					■							
VIII					■							
IX									■			
X									■			
XI										■		
XII										■		




#### 9.4 Recursos

Los recursos con los que se contarán para la realización del plan serán:

<b>Materiales</b>	-Proyector de Diapositivas -Notebook -Pizarra ecológica, fibrones para pizarra -Cartulinas de colores, fibrones indelebles
<b>Espacio</b>	Salón de usos múltiples
<b>Materiales de contenido</b>	-Encuestas -Resultado de encuestas -Documento PEI impreso
<b>Humanos</b>	-Licenciada en Educación -Asesora Pedagógica -Director general
<b>Económicos</b>	La institución cuenta con espacios para la realización de los talleres, además de proyector de diapositivas, la notebook a utilizar es personal (propia) y el pizarrón y los marcadores, de la institución.

#### 9.5 Presupuesto

Estimado por:

-  Impresiones de encuestas y resultados de las mismas: \$1400
-  Impresiones del documento PEI: \$700
-  Honorarios Licenciada en Educación: \$40.000

## 10. Evaluación

Como etapa Inicial: se llevará a cabo una evaluación diagnóstica a través del uso de encuestas y entrevistas administradas a tutores y a directivos respectivamente.

Como etapa de proceso: se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en las actividades propuestas en los encuentros-taller, realizadas por los participantes del mismo, tanto en el momento como en las reuniones de equipos de trabajo. A fin de evaluar avances.

Como etapa final: se tendrán en cuenta los avances en los acuerdos, si los hubo, si se necesita mas tiempo o más compromiso para la cumplimentación de los objetivos. En este caso, teniendo en cuenta la actualización del proyecto educativo y el mejoramiento de la comunicación institucional, se aplicará un período de tiempo que implique resultados a largo plazo.

Como indicadores de evaluación, se tomará en cuenta el diagnóstico a través de la herramienta de la encuesta y las entrevistas. A fin de poder situarnos en dónde estamos con respecto a los conocimientos y diversas perspectivas de los actores de la comunidad educativa, con respecto al PEI (familias, directivos, docentes) a su vez, se llevarán a cabo cuestionarios con actividades de recuperación a fin de obtener una puesta en común de los resultados a los diferentes cuestionamientos que buscan recabar información.

Se tomará en cuenta la asistencia y presencialidad de los docentes tanto a los encuentros taller, como a las reuniones periódicas que se pretende realicen en grupo, para la realización de los cuestionarios de reflexión.

## **11. Resultados esperados**

Con la aplicación de este plan de intervención se espera que los participantes de los encuentros (miembros de la comunidad educativa) puedan desarrollar espacios de reflexión y participación en los que se vehiculice el reconocimiento de las voces de todos, para una revisión del Proyecto Educativo Institucional que rige en la actualidad, a fin de promover una actualización del mismo. Se espera a su vez, que pueda implementarse en el transcurso del tiempo la puesta en marcha de reuniones periódicas en ámbitos de trabajo y colaboración democrática, para el trabajo cooperativo y el análisis con los pares.

## **12. Conclusión**

El objetivo principal de este plan de intervención, es el de realizar una revisión del Proyecto Educativo Institucional del Colegio Santa Ana, ya que se pudo constatar que el mismo, desde la fundación de la Institución (1982) no ha sido revisado ni actualizado. Es en vista de ello que, se reconoce la necesidad de desarrollar una serie de encuentros con los implicados en el proyecto, es decir, algunos miembros de la comunidad educativa, a fin de que por medio de actividades de reflexión, se lleven a cabo instancias de participación y diálogo que posibiliten la obtención tanto de información acorde a las realidades que atraviesan a los participantes, como del reconocimiento de lo importante que resulta en efecto, el poder contar con estas instancias de diálogo y participación en pos de un mejor manejo de la comunicación institucional, como de las líneas de acción acordadas en un

trabajo colaborativo con los actores que las llevan a la práctica, lo que permitirá a su vez, una revisión de los procedimientos, la misión y visión que impulsaron e impulsan el proyecto que se encuadra en la actualidad.

Es importante señalar, que, como fortaleza en la puesta en marcha de esta propuesta, puedo mencionar a la realización de encuentros que se espera se desarrollen posteriormente por parte de los participantes del taller, en los que se permita el intercambio de experiencias que enriquezcan el trabajo en los diferentes ámbitos escolares y que permitan a su vez, un mejor manejo de la comunicación institucional. Creando de esta manera un verdadero clima positivo de trabajo en el que se reconozcan las diversas opiniones y se creen debates en vista a un trabajo en conjunto por el desarrollo de un proyecto educativo en el que se tomen en cuenta las diversas realidades.

Como limitaciones, puedo mencionar, el hecho de que, al realizarse los encuentros propuestos y guiados por la Licenciada en educación, con presencia del equipo directivo (autoridades institucionales) puedan no llevarse a cabo verdaderos debates como así se espera. Ya que la presencia de la autoridad puede no motivar el intercambio real de reflexiones y experiencias tanto positivas como negativas, como se espera para la puesta en marcha de actualizaciones y mejoras en la comunicación.

No obstante, se procederá en caso de que así se requiera, como contrapropuesta al plan, de que los encuentros llevados a cabo por la licenciada en educación sean en principio, efectuados con el equipo docente como participantes, para mas adelante, en base a los resultados obtenidos en estos, se comunique al equipo de gestión los cambios que se recomiendan, en consecuencia.

### 13. Referencias Bibliográficas

- Aguerro, I. (1996) *La Escuela como Organización Inteligente*. Buenos Aires: Troquel.
- Azzaróni, D. Ruth, H. (2003) *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Novedades Educativas
- Blejmar, B. (2005) *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar Instituciones educativas*. Buenos Aires: Noveduc.
- Bruner, J. (1998) *Desarrollo cognitivo y educación*. Madrid: Morata.
- Calderón, J. y López, D. (noviembre 2013) Orlando Fals Borda y la investigación acción participativa: aportes en el proceso de formación para la transformación. En J. Junio (Presidencia) *I Encuentro Hacia una Pedagogía Emancipatoria en Nuestra América*. Encuentro llevado a cabo en el Encuentro de Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini, Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Colmenares E., & Piñero M., M (2008). La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus*, 14(27),96-114. [fecha de Consulta 21 de Noviembre de 2020]. ISSN: 1315-883X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=761/76111892006>.
- Fernández, L. (1994) *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Buenos Aires: Paidós.
- Frigerio, G. Poggi, M. Tiramonti, G. (1992) *Las Instituciones educativas, Cara y Ceca. Elementos para su comprensión*. Buenos Aires: Troquel.

- Gvirtz, S. Podestá, M. (2010) *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión y la enseñanza*. Buenos Aires: Granica.
- Ministerio de Educación de Córdoba. *Encuadre general de la educación secundaria*. (2011) recuperado de: [TOMO1EducacionSecundaria\\_web8-2-11.pdf](http://igualdadycalidadcba.gov.ar/TOMO1EducacionSecundaria_web8-2-11.pdf) ([igualdadycalidadcba.gov.ar](http://igualdadycalidadcba.gov.ar))
- Ministerio de Educación de la Nación. *Ley de educación Nacional 26.206*. (2006) recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/123542/texact.htm>
- Vidal Ledo, María, & Rivera Michelena, Natacha. (2007). Investigación-acción. *Educación Médica Superior*, 21(4) Recuperado en 21 de noviembre de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412007000400012&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412007000400012&lng=es&tlng=es).
- Proyecto educativo institucional. *Caminos de Tiza*, programa de entrevistas, Canal de TV Pública. (2017) recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=U0dx23oEZHA>
- Rodríguez, J. (2013) Una mirada a la Pedagogía Tradicional y Humanista. *Presencia Universitaria* (5) 36-45. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/3681/>
- Universidad Siglo 21 (2019) *Módulo 0 Plan de Intervención Colegio Santa Ana*. Córdoba. Obtenido de: <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org2>
- Video de Gestión de la comunicación, extraído de: <https://www.youtube.com/watch?v=EeFjr7F-bGc>.



## 14. Anexo

Vista previa de video del programa Los caminos de Tiza, del canal Encuentro, recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=U0dx23oEZHA>



Actividad socialización “un proyecto es un conjunto de borradores” Ruth Harf.  
Realización de lluvia de ideas - respuestas:

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p>- ¿A qué se refiere Harf con esta frase?</p> <p>- ¿Qué opinan con respecto a esta afirmación? ¿Están de acuerdo con ella?</p> <p>- ¿Cómo podrían ustedes, representar en un adjetivo o en una oración al Proyecto que articula los lineamientos educativos de esta institución?</p>	

- Actividad: Gestión de la Comunicación, vista previa del video a presentar, recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=EeFjr7F-bGc>.



### Agenda

AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Entrevistas a directivos	2do encuentro-taller	3er encuentro-taller
Encuestas a tutores		4to encuentro-taller
1er encuentro-taller		

## Organigrama

