

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO.

PLAN DE INTERVENCIÓN

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN

Fortalecimiento de liderazgos en directivos y docentes del I.P.E.M. 193 José

María Paz

Autora: Marina Soledad Wagner

DNI: 31541931

Legajo: VEDU014161

Tutora: Brocca, Débora.

Villa de Merlo, San Luis, noviembre de 2020

*A quienes coinciden con Paulo Freire en que “la educación es un acto de amor,
por tanto, un acto de valor” y eligen cada día ser amorosos y valientes.*

Entre ellos, muy especialmente, mis padres.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	6
1.1	Presentación de la línea temática escogida	7
1.2	Datos generales de la institución	9
1.3	Historia	9
1.4	Misión.....	12
1.5	Visión	12
1.6	Valores.....	12
2	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA/NECESIDAD OBJETO DE INTERVENCIÓN	13
2.1	Objetivos.....	15
2.1.1	Objetivo General	15
2.1.2	Objetivos Específicos	16
2.2	Justificación	16
2.3	Marco teórico	17
3	PLAN DE TRABAJO.....	23
3.1	Actividades	23
3.1.1	Descripción	23
3.1.2	Desarrollo de las actividades	24
3.1.2.1	Etapa 1- Actividad 1	24
3.1.2.2	Etapa 2-Actividad 2	25
3.1.2.3	Etapa 2-Actividad 3	27
3.1.2.4	Etapa 2-Actividad 4	28
3.1.2.5	Etapa 2-Actividad 5	29
3.1.2.6	Etapa 2-Actividad 6	30
3.1.2.7	Etapa 2-Actividad 7	30
3.1.2.8	Etapa 2-Actividad 8	31

	4
3.1.2.9 Etapa 2-Actividad 9	31
3.1.2.10 Etapa 2-Actividad 10	32
3.1.2.11 Etapa 2-Actividad 11	32
3.1.2.12 Etapa 3-Actividad 12	33
3.1.3 Destinatarios y Responsables	34
3.2 Cronograma	39
3.3 Recursos	39
3.4 Presupuesto	40
3.5 Evaluación	41
4 RESULTADOS ESPERADOS	42
5 CONCLUSIÓN.....	42
6 REFERENCIAS	45
7 ANEXOS	49

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Este plan de intervención se encuadra dentro de las orientaciones del Trabajo Final de Grado (TFG) de la Licenciatura en Educación de la Universidad Siglo 21. En la realización del mismo se parte de la detección de la necesidad de fortalecer los liderazgos del equipo de gestión y del cuerpo docente en el I.P.E.M. N°193 José María Paz, perteneciente a la localidad de Saldán, Departamento Colón, Provincia de Córdoba. Del análisis de la institución se desprende que la misma presenta una inquietud constante a raíz de diferentes conflictos derivados de un escaso sentido de pertenencia y de liderazgos frágiles que se traducen en un compromiso insuficiente de los actores institucionales con el proyecto educativo. Como propuesta de trabajo se elabora un Plan de Intervención (PI), que consiste en el diseño de talleres con el equipo directivo y docente de la institución con el fin de favorecer la construcción de liderazgos transformacionales en los actores sociales encargados de la gestión y docencia, que sean congruentes con la propuesta educativa institucional y los acuerdos de convivencia escolar y de esa manera aportar a la calidad educativa de la institución. El mismo está dividido en tres etapas, cuyas actividades proponen un recorrido de trabajo de reflexión-acción, en primer lugar, con el equipo de gestión y luego con el cuerpo docente, abordando temas como clima institucional, comunicación, vida institucional, la gestión del talento, liderazgo e innovación educativa.

Palabras claves: Liderazgo - liderazgo transformacional - clima institucional-
gestión educativa

1 INTRODUCCIÓN

Es de gran importancia que los equipos directivos de las instituciones educativas y los docentes reconozcan en sus liderazgos un gran potencial para repercutir positivamente en el desarrollo del sistema educativo y en las instituciones a su cargo. En consecuencia, el fortalecimiento del liderazgo de estos actores debe emanar de una decisión institucional en la que cada parte del equipo es capacitada y empoderada para que sean conscientes de la influencia y del rol central en el cambio y/o mejoramiento institucional.

A razón de esto, se plantea como línea temática del presente plan de intervención el eje “gobiernos educativos y planeamiento”, y está ideado para desarrollarse en el I.P.E.M. N°193 José María Paz durante todo un ciclo lectivo, a través de diferentes talleres. En primer lugar, el trabajo se realiza con directivos para que luego sean ellos quienes elaboren una propuesta para ser replicada con el cuerpo docente.

Siendo concordante con la misión de la escuela mencionada, que se propone la formación de un ciudadano a partir de la cultura del aprendizaje, del esfuerzo y compromiso personal de su crecimiento y de la formación permanente en beneficio de su dignidad individual y social y con la función de los directivos y docentes, asociadas a la tarea de educar, cuyo ejercicio se manifiesta mediante formas específicas de comportamientos que surgen del conocimiento y comprensión del hombre y su desarrollo, de la pedagogía, del saber cultural, del contexto y de la cotidianeidad (Calderón de os Ríos, s/d), es que deben llevarse a cabo acciones específicas orientadas al desarrollo de las habilidades de liderazgo.

Trabajos previos indican que la presencia del liderazgo transformacional en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (FIME) de la Universidad Autónoma de

Nuevo León (UANL), inspira compromisos y estimula el desarrollo de la creatividad e innovación (Dimas-Rangel, Torres-Bugdud, Palomares-Ruiz, Treviño-Cubero, 2016).

Por otro lado, un estudio de caso de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso pone en relieve que los directivos, a través de la conducción de comunidades de aprendizaje y de un liderazgo distribuido, favorecen la corresponsabilidad de los miembros de la comunidad escolar. Para tal efecto, se enfatiza la generación de conocimientos y saberes a partir de la práctica y del diagnóstico de la realidad, en espacios colegiados, donde se buscan alternativas y soluciones a problemáticas concretas, a la vez que se fortalecen las capacidades profesionales docentes en contexto. (Rodríguez Uribe, Acosta Vázquez, Torres Arcadia, 2020)

El plan se distribuye de tal manera que en la primera parte se presenta a la institución, su misión, visión y valores, así como su historia. Luego se desarrolla la línea temática escogida y el marco teórico que sustenta el trabajo. El plan de actividades se estructura con la descripción de las actividades, tareas a realizar, cronograma, presupuesto y evaluación. Finalmente se proponen los resultados y las conclusiones.

1.1 Presentación de la línea temática escogida

Se entiende por gestión al “proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que las “cosas sucedan” de determinada manera” (Blejmar, 2005). Así es que, siguiendo a este autor, existe un cierto comportamiento organizacional caracterizado por la creación de alternativas de preservación del proceso educativo frente a los embates del contexto.

Por ello, el equipo directivo es quien debe gestionar alternativas que den respuesta y fortalezca a la institución y sus actores. Es quien se transforma en

diseñador de situaciones con el fin de que todos los actores operen desplegando su máximo potencial en términos de competencias y emocionalidad.

Por otro lado, se entiende que el liderazgo del profesor es producto de un querer hacer las cosas bien, actuando por convicción propia. Por tanto, el elemento emocional tiene un papel relevante como favorecedor de la actitud del líder (Martínez de Soria e Ibarrola García, 2015).

Por ello, la línea temática que se desarrollará en esta propuesta de intervención es gobiernos educativos y planeamiento, que intenta dar una respuesta satisfactoria a una necesidad en el I.P.E.M. N°193 José María Paz de la Provincia de Córdoba.

En palabras de Laura Lewin (2010) “los buenos lugares de trabajo son fruto de las actitudes y el accionar de sus directivos. Un buen directivo sabe que, de su trabajo, junto al de sus docentes y colaboradores, dependerá el éxito de su institución” (P. 71). Por ello es necesario que el rol del directivo se nutra de la experiencia diaria, ponga en juego todas sus habilidades de gestión, contribuya a una comunicación clara y asegure, con su experticia, un buen clima de trabajo, ya que se entiende que individuo e institución se construyen mutuamente en un vínculo de permanente intercambio. Ahora bien, ese intercambio debe estar mediado por la tarea que convoca la institución escolar, debidamente planeado y con objetivos, funciones y actividades previamente pensadas por quien tienen la responsabilidad de guiar.

En esta perspectiva, se pone en juego la capacidad de gobierno y planeamiento de los actores que ejercen algún tipo de autoridad en la institución, ya que, citando a Escudero y Diaz (2017), “el planeamiento es una herramienta de gobierno que se construye sobre un marco de referencias que aporta la autoridad”.

En este sentido, lo que produce la autoridad son orientaciones que operan como lentes para la lectura de los escenarios de intervención, es decir, “allí donde hay que operar para transformar las condiciones que obstaculizarán o favorecerán los efectos esperados de un conjunto de acciones que hacen a la política educativa.” (Escudero y Diaz, 2017)

1.2 Datos generales de la institución

Según la descripción densa de El IPEM 193 “José María Paz” se desprende que el mismo es una escuela de educación media, de gestión pública, ubicada en la localidad de Saldán, Departamento Colón, Provincia de Córdoba (Universidad Siglo 21, 2020: lección 2 de 16).

Aloja un total de 644 alumnos y 97 docentes distribuidos en dos turnos: mañana y tarde, con los cursos completos.

Cuenta con edificio propio desde el año 1995 y ofrece dos orientaciones: Economía y Gestión y Turismo. El CUE (Clave Única de Establecimiento): 142233-0 EE 03107070, Dirección postal: Vélez Sarsfield N° 647 y su E-mail: ipem193josemariapazsaldan@gmail.com

1.3 Historia

De la descripción extensa del IPEM 193 José María Paz, se puede concluir que fue concebido por un grupo de vecinos y representantes de la Municipalidad de la localidad de Saldán que intentaban dar una respuesta a la preocupación por la dispersión de alumnos que debían emigrar para continuar sus estudios o dejaban la escuela una vez

terminado el nivel primario, y a su vez, por la necesidad de formar al joven para una salida laboral.

Comenzó a funcionar en el año 1966 como escuela privada en las instalaciones de la escuela Nogal Histórico (Localidad de Saldán) en horario vespertino y sus docentes trabajaron *ad honorem* mientras se gestionaba su aprobación en SNEP (Superintendencia Nacional de enseñanza privada). En el año 1971 se logró completar el ciclo secundario con la incorporación del quinto año. Al año siguiente, en una reunión del Centro de Estudiantes, que se había conformado el año anterior, se propone la realización de competencias deportivas y de un encuentro folclórico con el fin de promover los intercambios con otras instituciones.

En el año 1988 la escuela comenzó a estar en manos de DEMES (Dirección General de Educación Secundaria) como escuela dependiente del ámbito provincial, posterior a la renuncia del segundo director, quien años antes había logrado reemplazar el Plan CONET (Consejo Nacional de Educación Técnica) por el Bachiller Comercial.

En el año 1993 se implementó la Ley Federal de Educación (N° 24195) dando origen a la creación de un CBU (Ciclo Básico Unificado) de tres años y del CE (Ciclo de Especialización), con orientación en Economía y Gestión de las Organizaciones, y cuya especialidad (Turismo, Hotelería y Transporte) estaba asociada a la competencia folclórica estudiantil, que da sentido al PEI (Proyecto Educativo Institucional), y que convocaba al trabajo de alumnos, docentes, equipo de gestión y exalumnos en la organización y acompañamiento de las actividades. La escuela, por la imposibilidad de responder a la demanda que significaba la organización de ese evento (que era muy concurrido por instituciones de todo el país) y a la crisis económica, abandonó la organización del evento en el año 2001.

En el año 1995 se trasladó a su edificio propio, construido por el gobierno de la provincia de Córdoba en un terreno que había sido adquirido previamente por la institución. Dicho edificio sufrió varias modificaciones a lo largo del tiempo como respuesta a las necesidades que se presentaban debido al incremento de la cantidad de alumnos, o bien para asegurar un mejor aprovechamiento de los espacios que demandaba la aplicación de proyectos institucionales que requerían una optimización de los mismos.

En el año 2001 se produce un nuevo cambio de gestión, producido por el ascenso de la directora anterior al cargo de inspectora. En el año 2003 asume por concurso la profesora María de los Ángeles Casse, quien trabajó en coordinación de todos los integrantes de la comunidad educativa en la formulación del PEI. Recién en el año 2007 se cubre por concurso el cargo de vicedirectora.

A lo largo de la historia, la institución accedió a diferentes programas para la mejora de su proyecto educativo:

- Programa Nacional de Becas Estudiantiles (2004): dirigido a las familias cuyos estudiantes veían amenazada la terminalidad de la secundaria por motivos socioeconómicos. En 2009 a través de este programa se incorporan tutorías para acompañar las trayectorias escolares de los alumnos y se creó el CAJ (Centro de Actividades Juveniles) destinado a la formación, el aprendizaje, la recreación y el desarrollo personal de los jóvenes.
- Programa Eductrade (2005), a través del cual se obtuvo un laboratorio de informática de última generación.
- Programa de Mejoramiento del Sistema Educativo (2008): incorpora a dos psicólogos y se obtiene equipamiento informático, electrónico y dinero para la mejora institucional.

En el año 2010, en el marco de la Ley Nacional de Educación N° 26206 se trabaja en la relaboración del proyecto educativo lo que se traduce, en el año 2011, en el inicio de un proceso de selección de las nuevas orientaciones de la especialidad. Ese mismo año se presenta el proyecto de convivencia que es implementado en el año 2014.

1.4 Misión

La formación de un ciudadano a partir de la cultura del aprendizaje, del esfuerzo y compromiso personal de su crecimiento y de la formación permanente en beneficio de su dignidad individual y social. Se trata de afianzar el compromiso social, la comprensión de conceptos aplicados a la vida cotidiana y sus problemáticas para que reconozcan valores universales aplicados en la realidad social, abordada de manera interdisciplinaria.

1.5 Visión

Tender a la formación integral y permanente de sus educandos, brindándoles herramientas para el desarrollo del pensamiento crítico y la resolución de problemas en un espacio de intercambio enmarcado en la educación en valores que favorezca, en general, la realización personal y en particular, la inserción a la vida sociocultural y en el mundo laboral, así como la continuidad de los estudios superiores (Universidad Siglo 21, 2020: lección 7 de 16)

1.6 Valores

Los actores institucionales están convencidos de que deben sostener valores fundantes de derechos básicos y universalmente reconocidos, tales como la tolerancia, la cooperación, la participación, la libertad para expresar y vivenciar ideas y la solidaridad,

y así promover la formación y el ejercicio de prácticas ciudadanas. (Universidad Siglo 21, 2020: lección 6/16)

2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA/NECESIDAD OBJETO DE INTERVENCIÓN

Se entiende a la institución escolar como “Un organismo con una geografía y una ordenación del tiempo y de las responsabilidades, con objetivos por alcanzar y medios adecuados a tal fin todo regulado por un código y por normas explícitas e implícitas” (Ulloa, s/d)

En esta ordenación, se organizan no solo espacios y tiempos, sino también roles con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Estos roles, determinados en el PEI de una institución, están en consonancia con las funciones asignadas a cada sujeto o actor institucional y pertenecen a un acuerdo explícito.

En esta línea, el deber del docente en el cumplimiento de su rol no incluye solamente impartir con idoneidad la enseñanza con arreglo al plan de estudios vigente, sino que además es esperable según el proyecto institucional, que en el ejercicio de sus funciones trascienda el ambiente escolar, se vincule efectivamente con padres y alumnos e imprima un carácter formativo estimulando a los alumnos cierta preocupación por valores espirituales y sentido de pertenencia hacia la institución a la que pertenecen.

Es por ello que se reconoce como necesidad del I.P.E.M 193 José María Paz, la generación de un docente líder, capaz no solo de impartir clases de manera adecuada, sino de generar, en la institución escolar, un sentido fuerte de apropiación del espacio, el cuidado del mismo y de trabajo cooperativo.

En este sentido, se puede mencionar que, entre las funciones del docente, contempladas en el PEI, se destaca “asistir a las reuniones que convoque la dirección de la escuela a los efectos de coordinar y perfeccionar el resultado de la labor docente” y “colaborar en forma activa y permanente con la dirección en todo tipo de actividades que tienda a irradiar la acción educativa y a convertir el establecimiento en un centro de acción cultural y social”. (Universidad Siglo 21, 2020: lección 2/16).

Estas acciones implican que el docente debe ser el promotor, organizador y animador de diferentes estrategias que lo involucren de manera íntegra en su labor educativa y el equipo de gestión en la figura de sus directivos, deben alentar, en un accionar que denote coherencia entre el decir y el hacer, a que esto suceda.

Por otro lado, analizando los acuerdos escolares de convivencia del IPEM N°193 José María Paz, se pone de manifiesto que

“La globalización transforma el lugar en un no lugar, donde las relaciones son momentáneas y de paso, y los actores, espectadores no participantes. Así, se profundiza la experiencia particular de soledad y se pierde la capacidad de diálogo, de compromiso, y, por ende, de espíritu transformador” (Universidad Siglo 21, 2020: lección 6/16).

En sus fundamentos se describe asimismo la complejidad de la relación entre directivos, docentes, alumnos y familias de la institución, debido a la diferencia de roles y las relaciones de poder en juego, que produce alianzas entre grupos y que deja al descubierto la necesidad de restaurar una simetría en la cual se reconozca al otro como un interlocutor válido. Además, se consigna como uno de los principios de estos acuerdos “fomentar actividades que creen lazos de compromiso en todos los actores institucionales”, y dentro del cuerpo normativo se menciona a la comunicación como un

elemento valioso para fortalecer vínculos entre los distintos actores” (Universidad Siglo 21, 2020: lección 6/16).

En este sentido se plantea la necesidad de construir liderazgo, entendiendo a este como la capacidad de influir sobre otros, mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor, es decir, aquello que es mejor para todos los interesados. El liderazgo es el proceso de lograr resultados valiosos, a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia para bien de todos los involucrados (Blanchard, 2007).

Por otro lado, la falta de liderazgo evidencia conductas negativas que manifiestan los alumnos en las aulas, entre ellas: comportamientos contradictorios, malas costumbres y hábitos, falta de respeto, incumplimiento de tareas, falta de atención, rebeldía, desinterés, inquietud y distracción; al mismo tiempo que el docente reacciona inadecuadamente al perder el control del grupo.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

- Desarrollar talleres con directivos y docentes del I.P.E.M. N. ° 193 durante un año lectivo, para favorecer la construcción de liderazgos en los actores sociales encargados de la gestión y docencia, que sean congruentes con la propuesta educativa institucional y los acuerdos de convivencia escolar y de esa manera aportar a la calidad educativa de la institución.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Capacitar al equipo de gestión del IPEM N° 193 José María Paz a través de charlas y talleres sobre la importancia de convertirse en líderes transformacionales en la institución escolar y brindar recursos para replicar en el cuerpo docente.
- Acompañar al equipo de gestión en la actividad de planificar y coordinar las jornadas de reflexión con los docentes del I.P.E.M. N° 193 José María Paz para desarrollar habilidades de liderazgo transformacional en ellos.
- Aplicar las actividades diseñadas y planificadas por el equipo directivo del I.P.E.M N° 193 José María Paz con la asesoría pedagógica del Lic. en Educación, en jornadas de trabajo con los docentes de la institución, en la que se desplieguen estrategias de construcción de liderazgos transformacionales.

2.2 Justificación

Si bien el I.P.E.M. 193 es una institución que cuenta con diferentes proyectos en los que se puede observar la participación de los docentes y directivos en actividades que los reúne en un accionar que trasciende las fronteras del aula, son pocos los proyectos que surgen como iniciativa del cuerpo de profesores. Además, no todos los espacios curriculares se ven afectados, lo que pudiera entenderse como si algunos docentes de algunas áreas determinadas se encuentran mucho más comprometidos e identificados que otros en la institución, por lo que aportan su tiempo y dedicación en la consecución de ciertos objetivos.

Por lo anterior el presente plan de intervención se propone recuperar la autoridad del profesor y sus directivos, no en clave de autoritarismo sino de liderazgo, a fin de que

la escuela se convierta en un lugar propicio para que el docente se sienta en armonía llevando adelante sus clases y sus proyectos profesionales y donde los estudiantes en esa etapa vital que transitan, se sientan cómodos y mejoren su aprendizaje y su sentido de pertenencia a la comunidad educativa. Por ello, lograr reconocer e identificar cuáles son las aptitudes y actitudes que benefician la tarea diaria y la posibilidad de potenciar las que resulten positivas y atraigan, desde el vínculo, a un otro que puede encontrarse disperso, brinda un primer paso en la tarea de la construcción de transformación de la praxis educativa.

Además, la construcción de liderazgo, se plantea como posibilidad de enriquecer las prácticas profesionales, tanto del equipo de gestión como del cuerpo docente, en función de la misión, visión y valores que identifican a la institución.

Logrando liderazgos que apuesten a consolidar el sentido de pertenencia, el compromiso entre los diferentes actores de la educación, y la construcción de un equipo de trabajo en el que predomine la cooperación como premisa, el apoyo mutuo, y se eleve la motivación tanto del líder como de sus seguidores, será posible que se pueda lograr elevar la calidad educativa y conseguir el sentido de pertenencia buscado.

2.3 Marco teórico

Escudero y Diaz (2017) definen el planeamiento educativo como una herramienta de gobierno que se construye sobre un marco de referencias que aporta la autoridad, y en la que se distinguen dos momentos que corresponden a diferentes niveles del gobierno educativo, pero que se integran para orientar y conducir el diseño y desarrollo de una planificación política, entendiendo a la misma no como la producción de un momento específico del año académico, sino como un conjunto de operaciones de desarrollo permanente.

Uno de los momentos es de carácter consultivo y produce espacios de diálogo y debate con los miembros del equipo de gobierno para su definición, el segundo momento es el autoritativo en el que se suspende la discusión y se actúa en una dirección determinada. Estos dos momentos se encuentran fuertemente mezclados y no son fácilmente distinguibles, pero conducen a la definición de horizontes u orientaciones de carácter estratégico (Andretich,2008).

Por otro lado, siguiendo a las autoras anteriormente mencionadas cuando se hace alusión al equipo de gobierno, se entiende que un docente que gobierna su aula está participando así del gobierno institucional en la medida en que tiene en cuenta niveles y escalas de conducción, decisión y responsabilidad.

El profesor como líder es un ejemplo y modelo a seguir para los estudiantes, ya que una parte fundamental del liderazgo docente son los valores que se ponen en acción al desempeñar su labor.

Liderazgo es “el proceso que influye sobre los miembros de un equipo, una organización, u otro, para garantizar y/o transformar el desarrollo de las actividades a realizar con el objetivo de dar cumplimiento a lo programado” (Valdez Herrera 2009)

En el campo educativo los docentes tienen en sus manos la capacidad de dirigir, guiar, liderar en influir en los estudiantes, a través de la formación académica dentro de las aulas de clase.

El líder educativo o bien el docente que ejerce dicha función, puede marcar el camino hacia la excelencia, y está asociado a la innovación, la influencia y la dirección de grupos para promover el desempeño y lograr el rendimiento acorde a las necesidades de la institución.

Es necesario poner el acento en las cualidades del líder como clave de este poder de influencia, en la propia situación, o si pudiera haber estructuras y procesos que posibiliten un ejercicio múltiple y dinámico del liderazgo.

Cuando se habla de liderazgo múltiple de profesores se hace referencia a que, al margen de la posición formal ocupada administrativamente, hay profesores que actúan de facilitadores y apoyo/ayuda a otros profesores, son generadores de nuevas ideas o proyectos, aportan cooperativamente conocimientos, hacen materiales curriculares innovadores, toman decisiones administrativas o de gestión, tienen iniciativas y se responsabilizan de proyectos particulares, promueven desarrollos curriculares alternativos para determinados grupos o niveles, actúan para la mejora individual de otros profesores (Bolívar, 1997).

El estudio de los estilos de liderazgo de los docentes ofrece un acercamiento al estudio de su propia conducta, a favor de la excelencia académica de los estudiantes, mediante la especificación de los estilos *laissez faire*, autocrático, transformacional y transaccional. Dimas-Rangel y otros (2016) describen los diferentes tipos de liderazgo:

- Estilo *laissez-faire*: Señala a los líderes que dejan todos los deberes y resoluciones al grupo, además, aquellas que corresponden al desempeño de sus propias funciones. Es una manera donde se autoriza que la toma de decisiones da libertad de actuar, de deber y obligación, y es vital que el líder esté junto a ellos, a pesar de que el queda en segundo plano.
- Estilo autocrático: El líder prohíbe que los miembros del grupo tomen algún tipo de decisión. El papel del líder es supervisar, se considera mejor que los demás y toma iniciativas de otras personas.
- Liderazgo transaccional: El líder apoya a sus seguidores de acuerdo al esfuerzo realizado dándoles sus debidas recompensas, acabando

con el bajo desempeño. Ya que cuando el grupo es motivado y recompensado con dicho esfuerzo aumenta su productividad reprimiendo el bajo desempeño de manera que cuando los subordinados son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados porque su desempeño es bajo.

- Liderazgo transformacional: Este estilo está caracterizado por el interés en aumentar en los seguidores, el nivel de moralidad y motivación.

El líder transformacional se enfoca en el mejoramiento continuo, responsabilizándose con la optimización del proceso y del producto, impulsando el cambio, como necesidad sentida; apoyando la motivación a otros e incrementando la realización de oportunidades de liderazgo para el impulso de la gente (Méndez Mollá, 2015).

Esta autora, citada por Dimas-Rangel y otros (2016), además describe al líder transformacional como alguien que tiene una amplia visión de los objetivos a lograr, motiva a la gente con actitud positiva y flexible, es emprendedor e innovador.

Por otro lado, Gorrochategui (1997), en su libro “Manual de liderazgo para directivos escolares” caracteriza el liderazgo transformacional por el intercambio que se da entre los líderes, colegas y seguidores, para conocer las necesidades del grupo y lograr así alcanzar las metas propuestas, además destaca la importancia de los líderes transformadores en instituciones de educación básica, a partir de sus propios valores, creencias y rasgos de comportamiento que apuntan hacia la búsqueda de la excelencia.

En esta misma línea, Ávalos (2011), propone cinco características básicas y necesarias del líder transformacional, que son definidas como carisma, estimulación intelectual, consideración individual, motivación, inspiración y tolerancia psicológica.

Es importante destacar la necesidad de que el liderazgo debe hacer énfasis en una dimensión clave que se denomina visión estratégica, la cual supone uno de los mayores déficits entre los equipos directivos de centros educativos (Villa, 2013). Para ello, es necesaria la elaboración de un plan estratégico, en el que estén incluidas todas las dimensiones de la institución y que implique en el proyecto a profesores, personal no docente y comunidad educativa en general.

Este autor propone, además, enfocar la mirada en otros aspectos como en las personas, de manera de lograr que se sientan importantes, que son un valor para la institución y que son reconocidas, con la finalidad de empoderarlas intelectualmente para utilizar su conocimiento. Sostiene además que la transformación institucional depende de la estrategia, la estructura y la cultura, debido a que la promoción de una cultura transformacional se da a través de la participación de todo el personal y de la reducción de la tensión y los conflictos, y agrega como componente a tener en cuenta la comunicación entendida esta como la capacidad de relacionarse positivamente con otras personas a través de una escucha empática y de una expresión clara y asertiva de lo que piensa y/o siente, por medios verbales y no verbales dentro y fuera del contexto institucional (Villa, 2013).

Siguiendo esta idea, puede afirmarse que los vínculos comunicativos son fundamentales al analizar las modalidades de relación que se pueden establecer entre los diferentes actores de la situación educativa.

Sánchez y Zorzoli (2019) definen a la comunicación como “un proceso de integración entre las personas en el que se expresan sus cualidades psicológicas y se forman y desarrollan sus ideas representaciones y sentimientos”. Agregan que la capacidad de comunicarse guarda una relación directa con las características de la

personalidad, sus capacidades de éxito y autorrealización y afirman que la capacidad de las personas de comunicarse trasciende las capacidades de leer o escribir adecuadamente.

Al respecto, Villalobos y García (2014) en su trabajo “*El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación*” desarrollan la idea de que un líder que cuenta con el apoyo de las personas que comparten con él el espacio de trabajo, que se hacen eco de sus ideas y que se comprometen a trabajar para cambiar la realidad, es mucho más efectivo, por lo tanto la forma en que se relaciona con todos los actores de la institución puede convocar al trabajo, siempre que la comunicación sea asertiva y empática.

Estas autoras, citando a Elizondo (1999) concluyen que la empatía es multifacética, involucrando lo cognitivo (pensamiento), lo afectivo (sentimiento) y los componentes de la comunicación. Al respecto agregan que cognoscitivamente, la persona empática toma la perspectiva de la otra persona, y al hacer esto se esfuerza por ver al mundo desde otro punto de vista, afectivamente experimenta las emociones de la otra, siente las experiencias del otro y comunicativamente, muestra comprensión e interés a través de claves verbales y no verbales.

Navarro Rodríguez (2000, citado por Torroni 2009) define asertividad como “un conjunto de principios y derechos que hacen a un modelo de vida personal enfocado al éxito en la comunicación humana, en la que su esencia radica en transmitir y recibir mensajes haciéndolos de forma honesta, respetuosa y oportuna”. Agrega que la asertividad posee relación directa con el saber decir, con el control emocional y con el lenguaje corporal.

Un líder que comunica de manera adecuada, es un líder que es capaz de gestionar los talentos de sus colaboradores. Al respecto, se define talento como la característica de aquellas personas cuyas capacidades se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización. El profesional con talento, es “*un profesional*

comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización” Pilar Jericó (2011, citada por Monsalve Serrano,2013)

Sin embargo, es necesario que los talentos sean reconocidos y valorados debido a que esto incluye agradecimiento, respeto y oportunidades. En este sentido, Laura Lewin (2015) sostiene que aquellas organizaciones que basan sus estrategias en desarrollar y motivar a su gente son las que obtienen mayores logros. En este sentido, agrega, un buen clima institucional logra una mejora en la calidad de la enseñanza en la escuela, y a la vez, docentes más comprometidos y motivados.

Finalmente, se define clima institucional como "ambiente total de un centro educativo determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales, que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución" (Cornejo R. y Redondo J. 2001)

3 PLAN DE TRABAJO

3.1 Actividades

3.1.1 Descripción

El plan de intervención se organiza en tres etapas definidas en función de las acciones que se llevarán a cabo, tendientes al logro de los objetivos propuestos. Por ello se presentan las acciones previas, de proceso y de evaluación de la propuesta.

- **Etapa 1**: Consta de las acciones previas al desarrollo de la propuesta de intervención en sí misma, en la que se incluyen los acuerdos previos. En esta etapa se dan los primeros intercambios entre directivos y asesor pedagógico, a fin de establecer las condiciones de trabajo.

- **Etapa 2:** Se despliegan las actividades tendientes al logro de los objetivos planteados en el presente plan de intervención. Es necesario aclarar que el rol fundamental del asesor pedagógico es capacitar al equipo de gestión y acompañar en la elaboración de la propuesta para ser llevada a cabo por los docentes, por lo que se explicita que el equipo directivo tiene un papel primordial en el desarrollo de la propuesta, en tanto es quien debe construir y fortalecer sus propias herramientas y capacidades de liderazgo e intervención con el cuerpo docente. Por ello, se deja establecido que el equipo directivo debe participar de la propuesta de manera consciente y comprometida, asumiendo la responsabilidad y dando cuenta de las necesidades de ajuste en las experiencias del presente plan.

- **Etapa 3:** Corresponde a la etapa de evaluación de la propuesta, en la que se tendrán en cuenta algunos indicadores de avance. A tal fin, se realizará una reunión con el equipo de gestión institucional, a fin de poder establecer cuáles han sido los beneficios y oportunidades que se despliegan del trabajo realizado, y qué aspectos será necesario fortalecer.

3.1.2 Desarrollo de las actividades

A continuación, se desarrollarán las acciones que se llevarán a cabo en cada etapa enunciada, explicitando objetivos y acciones a realizar.

3.1.2.1 Etapa 1- Actividad 1

Objetivo: presentar el plan de intervención ante las autoridades educativas del I.P.E.M. N° 193 José María Paz, a fin de establecer acuerdos que faciliten la concreción del mismo, mediante un primer encuentro de trabajo.

Tiempo aproximado previsto para la actividad: 90 minutos.

Acciones a desarrollar: En concordancia con el objetivo propuesto, la primera acción que se llevará a cabo es la de establecer un primer contacto y en una reunión (establecida para el mes de marzo del 2021) en la cual el diálogo esté centrado en la tarea, se explicitará el plan de intervención, el diseño de las actividades a desarrollar, tanto con el equipo de gestión como con los demás actores institucionales, se trabajará en concertar acuerdos para determinar la disponibilidad del equipo directivo en la realización de los talleres así como del personal docente y de los tiempos y espacios necesarios para el desarrollo de los mismos. Además, se establecerá un cronograma de todas las actividades que serán coordinadas y monitoreadas por el Licenciado en Educación, así como de la que serán responsabilidad exclusiva del equipo de gestión escolar.

3.1.2.2 Etapa 2-Actividad 2

Tema a trabajar: clima institucional

Objetivo: definir el concepto de clima institucional e identificar los elementos que influyen en el mismo para poder estimar el papel del directivo en la promoción de un clima institucional saludable, en vistas de generar liderazgos positivos, sólidos y perdurables en el tiempo.

Tiempo aproximado previsto para la actividad: 120 minutos

Acciones a desarrollar: Durante este encuentro el asesor pedagógico indagará sobre cómo el equipo directivo asume la tarea de liderazgo en vías de generar un buen clima institucional, tarea para la cual se pensarán en los elementos que influyen en el clima institucional, como la filosofía institucional, la calidez y compromiso de los actores institucionales, las posibilidades de crecimiento personal y profesional, el sentido de pertenencia, la confianza generada entre los directivos y docentes y entre los colegas entre

sí, los circuitos de comunicación, el tratamiento de los conflictos, las condiciones físicas de trabajo, los sistemas de reconocimiento y otras.

Se propondrá abordar de manera teórica el concepto de clima institucional, atendiendo a la responsabilidad del directivo en su promoción. Para ello se ofrecerá recuperar el cuaderno 7 de colección “Pensar para hacer y vivir la escuela” elaborado por la Dirección General de Desarrollo Curricular, Capacitación y Acompañamiento Institucional del Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba, que desarrolla específicamente el tema de clima institucional en la escuela. El mismo, si no se encuentra en soporte papel en la institución, puede descargarse desde <https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/documentos/Hacervivirescuela/CUADERNO6.pdf>

Para sistematizar la información se propondrá la elaboración de una matriz FODA, por tratarse de una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual permitiendo de esa manera obtener un diagnóstico preciso en clave de fortalezas (factores positivos con los que se cuenta), oportunidades (aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas), debilidades (factores negativos que se deben eliminar o reducir) y amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Se propondrá la confección de un portfolio digital de trabajo, a fin de registrar el camino recorrido, escribir las ideas e inquietudes que surgen y comenzar a trazar un borrador con el camino que luego ser recorrerá con los docentes, mediante un espacio digital propio, donde se irán recopilando todos los recursos. Se sugerirá utilizar la herramienta DRIVE de Google para la elaboración del e-portfolio, debido a que posibilita crear y anexar archivos de texto y multimedia, además que facilita compartir y trabajar de manera colaborativa. Además, al ser gratuita, no significará un gasto extra.

3.1.2.3 Etapa 2-Actividad 3

Tema: La interpretación de la vida institucional

Objetivo: establecer criterios claros que permitan identificar los elementos que intervienen en la interpretación de la vida institucional por parte de los directores fin de establecer cuál es el papel del directivo en la toma de decisiones, en vistas de generar liderazgos positivos, sólidos y perdurables en el tiempo.

Tiempo aproximado previsto para la actividad: 120 minutos

Acciones a desarrollar: Se propone como actividad previa (a la que podrá dedicar 60 minutos) que cada director recorra la escuela sin ser interrumpido y elabore un “diario de campo” en el que tendrá que registrar objetos y lugares que llamen su atención, que pueda describirlos e identificar qué relación hay entre ellos, qué interpretaciones de la vida política pueden hacerse, si los hubiere, qué interés en conflicto plantean, qué mensajes le envían sobre la vida institucional. Se les solicitará que agudicen la mirada, escuchen, sean receptivos a los sonidos y miren con actitud de asombro aquello que durante el trabajo diario no pueden mirar. Si consideran necesario pueden realizar también un registro fotográfico sobre lo observado.

Durante el encuentro con el asesor pedagógico se retomarán las observaciones y se les solicitará que interpreten su papel en el contexto de lo observado.

Se propondrá material teórico como apoyatura a lo abordado durante el encuentro y se pedirá que se siga nutriendo el portfolio. El material teórico se recuperará del cuaderno 6 de la colección “Pensar para hacer y vivir la escuela” citado anteriormente, en el que se aborda la autoevaluación institucional. El mismo, si no se encuentra en soporte papel en la institución, puede descargarse desde siguiendo el siguiente enlace: <https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/documentos/Hacervivirescuela/CUADERNO6.pdf>

3.1.2.4 Etapa 2-Actividad 4

Tema: La gestión del talento

Objetivo: Aprender a reconocer talentos en el cuerpo docente y contribuir a desarrollarlos en vistas de generar liderazgos positivos, sólidos y perdurables en el tiempo.

Tiempo aproximado previsto para la actividad: 120 minutos.

Acciones a desarrollar: se comenzará la jornada de trabajo dialogando sobre el concepto de “talento”, qué características describen a un docente talentoso y la importancia del desarrollo de los mismos. Se tomarán las concepciones teóricas de la autora Laura Lewin (2015) en su libro “Gestión educativa en acción. Cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente”.

Se propondrá completar una ficha en la que se considerarán los siguientes ítems:

- Anotar los nombres de tres docentes que consideran que hacen un buen trabajo.
- Anotar los nombres de tres docentes que consideran que no trabajan tan bien.
- Registrar cuáles han sido las acciones del equipo directivo para establecer un vínculo con estos docentes y orientarlos para que mejoren sus prácticas, pensando qué más podría hacerse.
- En un cuadro, anotar al azar diez nombres de docentes, y luego consignar cuál es el nivel de entusiasmo con el que realizan su tarea en una escala del 1 al 10.
- Analizar por qué se cree que algunos de ellos no están entusiasmados con su tarea y qué acciones podrían llevarse a cabo para revertir esa situación.
- Registrar qué influencia podría ejercer el directivo desde su rol, para inspirar entusiasmo y compromiso en los docentes.

3.1.2.5 Etapa 2-Actividad 5

Tema: Liderazgo

Objetivo: Identificar las capacidades y talentos personales para el ejercicio del liderazgo y contribuir a desarrollarlos, de manera que sean positivos, sólidos y perdurables en el tiempo.

Tiempo aproximado previsto para la actividad: 120 minutos

Acciones a desarrollar: se comenzará la actividad con la lectura de un breve texto, que se analizará:

Un relato para la reflexión

Un grupo de trabajadores y sus líderes trabajaban con sus machetes limpiando un camino ubicado dentro de una densa selva en una isla remota, para llegar a la costa donde un estuario iba a ser el perfecto lugar para un puerto. Los líderes organizaban el trabajo a través de unidades eficientes y monitoreaban la distribución y la utilización de los recursos. El progreso era excelente. Los líderes continuaban monitoreando y evaluando el avance, haciendo ajustes a medida que iban avanzando para asegurar que se mantuviera el progreso y que fuesen más eficaces a medida que avanzaban en el trabajo. De pronto, en medio del bullicio de la actividad, un trabajador se sube a un árbol y observa la escena desde la copa del árbol. Y les grita al grupo que los mira desde abajo: "¡Era para el otro lado!".

Fuente: Lewin, Laura (2015)

Se pedirá luego que se elabore una lista con las características que consideran que debe tener un buen líder, y con el acompañamiento del Lic en educación, se irán revisando algunos aspectos relacionados a la noción de liderazgo. Luego se solicitará que se complete una ficha, que se adjunta al anexo, en la que se analizarán las prácticas profesionales teniendo en cuenta las características que señala Stephen Cowey (1991)

3.1.2.6 Etapa 2-Actividad 6

Tema: Comunicación

Objetivo: Reconocer las modalidades de comunicación en la institución, a fin de establecer criterios para una comunicación efectiva, que contribuya al desarrollo de liderazgos positivos, sólidos y perdurables en el tiempo.

Tiempo aproximado previsto para la actividad: 60 minutos

Acciones a desarrollar: Se propondrá un ejercicio de role playing, en el que se pedirá a los directivos que actúen una conversación en la sala de docentes durante el recreo. Se analizará lo actuado, en función de las interacciones que se observan. El Lic. en educación establecerá algunas pautas para una comunicación asertiva y guiará la reflexión. Se propondrá la realización, en el portfolio, de un escrito a modo de recordatorio con las ideas a tener en cuenta para una comunicación asertiva, empática y cordial, pero centrada en la tarea, poniendo especial énfasis en la necesidad del directivo de que sea visto como un líder.

3.1.2.7 Etapa 2-Actividad 7

Tema: Gestión de las innovaciones educativas

Objetivo: Reconocer los cambios que ha sufrido la escuela durante los años de gestión del equipo directivo, a fin de establecer cuál es la identidad y resistencia a dichos cambios tanto en el en el equipo de gestión como en los docentes.

Tiempo aproximado previsto para la actividad: 120 minutos

Acciones a desarrollar: como actividad previa al encuentro, se pedirá que se realice una lista de todas aquellas innovaciones que consideren que han concretado en los últimos años, y los resultados obtenidos con esos cambios. Se pedirá que realicen una

breve encuesta a los docentes, que puede ser anónima, a fin de poder aunar criterios y establecer qué consideran innovaciones, cuándo se han producido y cuál es la percepción personal sobre ellas.

Durante el encuentro se analizará la encuesta y se trabajará en la identificación de resistencias y reserva social en relación al cambio, a fin de poder delinear estrategias para poder abordar la idea de innovación con el cuerpo docente, en vistas de establecer liderazgos en los mismos. Para ello, el licenciado en educación proveerá de material teórico sobre la temática.

3.1.2.8 Etapa 2-Actividad 8

Objetivo: Elaborar propuestas de intervención con el cuerpo docente, en el que el equipo de gestión asuma el liderazgo en vistas de generar en ellos liderazgos positivos, sólidos y perdurables en el tiempo.

Tiempo aproximado previsto para la actividad: 120 minutos

Acciones a desarrollar: Se realizará una mesa de trabajo con equipo directivo para definir estrategias a ser llevadas a cabo por el equipo directivo con los docentes de la institución. El Lic. en educación asesorará durante el proceso, aunque la organización y coordinación de la tarea estará a cargo de los directivos.

3.1.2.9 Etapa 2-Actividad 9

Objetivo: Elaborar propuestas de intervención con el cuerpo docente, en el que el equipo de gestión asuma el liderazgo en vistas de generar en ellos liderazgos positivos, sólidos y perdurables en el tiempo.

Tiempo aproximado previsto para la actividad: 120 minutos

Acciones a desarrollar: Se realizará una mesa de trabajo con equipo directivo para definir estrategias a ser llevadas a cabo por el equipo directivo con los docentes de la institución. El Lic. en educación asesorará durante el proceso, aunque la organización y coordinación de la tarea estará a cargo de los directivos. Se establecerá el cronograma de trabajo, tiempos y recursos necesarios para la puesta en marcha.

3.1.2.10 Etapa 2-Actividad 10

Objetivo: Elaborar propuestas de intervención con el cuerpo docente, en el que el equipo de gestión asuma el liderazgo en vistas de generar en ellos liderazgos positivos, sólidos y perdurables en el tiempo.

Tiempo aproximado previsto para la actividad: 120 minutos

Acciones a desarrollar: El equipo directivo continuará el trabajo de elaborar estrategias a ser llevadas a cabo con los docentes de la institución. El Lic. en educación asesorará, de manera no presencial durante este proceso. La organización y coordinación de la tarea estará a cargo de los directivos.

3.1.2.11 Etapa 2-Actividad 11

Objetivo: Implementar los talleres con el cuerpo docente que permitan y conocer y desarrollar capacidades de liderazgo.

En esta actividad se llevarán a cabo los talleres con el cuerpo docente. El equipo directivo estará a cargo de la organización, coordinación, y puesta en marcha de los talleres. Definirá cómo se convocará a los docentes (si por turnos, materias u horarios) y precisará si se citará a todos los docentes o solo a un grupo de ellos en la primera instancia de trabajo. El Lic. en Educación asesorará durante este proceso.

3.1.2.12 Etapa 3-Actividad 12

Evaluación de la propuesta

La evaluación de la propuesta será muy importante para poder determinar su alcance y funcionalidad. Por ello se solicitará, luego de la aplicación de los talleres, que se elabore una vez más una matriz FODA a fin de poder establecer un nuevo estado de situación. Se pedirá además que lo mismo se solicite a los docentes, a fin de poder establecer la percepción de los mismos y poder cotejar con lo visto al inicio del plan de intervención.

3.1.3 Destinatarios y Responsables

OBJETIVO AL QUE RESPONDE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDADES	ENCARGADOS	DESTINATARIOS
<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Desarrollar talleres con directivos y docentes del I.P.E.M. N. ° 193 durante un año lectivo, para favorecer la construcción de liderazgos en los actores sociales encargados de la gestión y docencia, que sean congruentes con la propuesta educativa institucional y los acuerdos de convivencia escolar y de esa manera aportar a la calidad educativa de la institución.</p>	<p><u>ETAPA 1- ACTIVIDAD 1</u></p> <p>Reunión con los directivos de la institución para acordar los lineamientos de trabajo.</p>	Lic. en Educación	Equipo directivo del I.P.E.M. N° 193 José María Paz
<p><u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u></p> <p>Capacitar al equipo de gestión del IPPEM N° 193 José María Paz a través charlas y talleres sobre la importancia de convertirse en líderes transformacionales en la institución escolar y brindar recursos para</p>	<p><u>ETAPA 2- ACTIVIDAD 2</u></p> <p>Taller sobre “clima institucional”</p>	Lic. en Educación	Equipo directivo del I.P.E.M. N° 193 José María Paz

replicar en el cuerpo docente.			
<p><u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u></p> <p>Capacitar al equipo de gestión del IPEM N° 193 José María Paz a través charlas y talleres sobre la importancia de convertirse en líderes transformacionales en la institución escolar y brindar recursos para replicar en el cuerpo docente.</p>	<p><u>ETAPA 2- ACTIVIDAD 3</u></p> <p>Taller sobre “La interpretación de la vida institucional”</p>	Lic. en educación	Equipo directivo del I.P.E.M. N° 193 José María Paz
<p><u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u></p> <p>Capacitar al equipo de gestión del IPEM N° 193 José María Paz a través charlas y talleres sobre la importancia de convertirse en líderes transformacionales en la institución escolar y brindar recursos para replicar en el cuerpo docente.</p>	<p><u>ETAPA 2- ACTIVIDAD 4</u></p> <p>Taller sobre “La gestión del talento”.</p>	Lic. en educación	Equipo directivo del I.P.E.M. N° 193 José María Paz.
<p><u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u></p>	<p><u>ETAPA 2- ACTIVIDAD 5</u></p>	Lic. en educación	Equipo directivo del

<p>Capacitar al equipo de gestión del IPEM N° 193 José María Paz a través charlas y talleres sobre la importancia de convertirse en líderes transformacionales en la institución escolar y brindar recursos para replicar en el cuerpo docente.</p>	<p>Taller sobre “Liderazgo”</p>		<p>I.P.E.M. N° 193 José María Paz.</p>
<p><u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u></p> <p>Capacitar al equipo de gestión del IPEM N° 193 José María Paz a través charlas y talleres sobre la importancia de convertirse en líderes transformacionales en la institución escolar y brindar recursos para replicar en el cuerpo docente.</p>	<p><u>ETAPA 2- ACTIVIDAD 6</u></p> <p>Taller sobre “Comunicación en la institución educativa”</p>	<p>Lic. en educación</p>	<p>Equipo directivo del I.P.E.M. N° 193 José María Paz.</p>
<p><u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u></p> <p>Capacitar al equipo de gestión del IPEM N° 193 José María Paz a través charlas y talleres sobre la importancia de convertirse en líderes transformacionales en la</p>	<p><u>ETAPA 2- ACTIVIDAD 7</u></p> <p>Taller sobre la gestión de las innovaciones educativas.</p>	<p>Lic. en educación</p>	<p>Equipo directivo del I.P.E.M. N° 193 José María Paz.</p>

<p>institución escolar y brindar recursos para replicar en el cuerpo docente.</p>			
<p><u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u></p> <p>Acompañar al equipo de gestión en la actividad de planificar y coordinar las jornadas de reflexión con los docentes del I.P.E.M. N° 193 José María Paz para desarrollar habilidades de liderazgo transformacional en ellos.</p>	<p><u>ETAPA 2- ACTIVIDAD 8</u></p> <p>Diseño de estrategias de abordaje de la temática del liderazgo en el cuerpo docente de la institución, en función de un diagnóstico que el equipo directivo pueda hacer del mismo y de las posibilidades.</p>	<p>Equipo directivo del I.P.E.M. N° 193 José María Paz con el acompañamiento del Lic. en Educación.</p>	<p>Cuerpo docente del I.P.E.M. N° 193 José María Paz.</p>
<p><u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u></p> <p>Acompañar al equipo de gestión en la actividad de planificar y coordinar las jornadas de reflexión con los docentes del I.P.E.M. N° 193 José María Paz para desarrollar habilidades de liderazgo transformacional en ellos.</p>	<p><u>ETAPA 2- ACTIVIDAD 9</u></p> <p>Creación de instancias de trabajo, definiendo agrupamientos, actividades y metodologías según las estrategias propuestas.</p>	<p>Equipo directivo del I.P.E.M. N° 193 José María Paz con el acompañamiento del Lic. en Educación.</p>	<p>Cuerpo docente del I.P.E.M. N° 193 José María Paz.</p>

<p><u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u></p> <p>Acompañar al equipo de gestión en la actividad de planificar y coordinar las jornadas de reflexión con los docentes del I.P.E.M. N° 193 José María Paz para desarrollar habilidades de liderazgo transformacional en ellos.</p>	<p><u>ETAPA 2- ACTIVIDAD 10</u></p> <p>Elaboración del cronograma de trabajo, que incluya las acciones que puedan generarse, los tiempos, recursos y necesidades para concretar la propuesta.</p>	<p>Equipo directivo del I.P.E.M. N° 193 José María Paz con el acompañamiento del Lic. en Educación.</p>	<p>Cuerpo docente del I.P.E.M. N° 193 José María Paz.</p>
<p><u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u></p> <p>Acompañar al equipo de gestión en la actividad de planificar y coordinar las jornadas de reflexión con los docentes del I.P.E.M. N° 193 José María Paz para desarrollar habilidades de liderazgo transformacional en ellos.</p>	<p><u>ETAPA 2- ACTIVIDAD 11</u></p> <p>Implementación de los talleres con el cuerpo docente que permitan conocer y desarrollar capacidades de liderazgo transformacional.</p>	<p>Equipo directivo del I.P.E.M. N° 193 José María Paz con el acompañamiento del Lic. en Educación</p>	<p>Cuerpo docente del I.P.E.M. N° 193 José María Paz.</p>
<p><u>OBJETIVO GENERAL</u></p> <p>Desarrollar talleres con directivos y docentes del I.P.E.M. N. ° 193 durante un año lectivo, para favorecer la construcción de liderazgos en los actores sociales</p>	<p><u>ETAPA 3- ACTIVIDAD 12</u></p> <p>Evaluación de la propuesta</p>	<p>Equipo directivo del I.P.E.M. N° 193 José María Paz con el acompañamiento del Lic. en Educación</p>	<p>Equipo directivo y cuerpo docente del I.P.E.M. N° 193 José María Paz.</p>

encargados de la gestión y docencia, que sean congruentes con la propuesta educativa institucional y los acuerdos de convivencia escolar y de esa manera aportar a la calidad educativa de la institución.			
--	--	--	--

3.2 Cronograma

Las tareas a desarrollar se llevarán a cabo a o largo del ciclo académico 2021, abarcando el periodo que abarca desde marzo a diciembre. En el siguiente diagrama se muestra cómo se ordenarán las actividades propuestas.

	ACTIVIDADES	MESES									
		MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ETAPA 1	1										
ETAPA 2	2										
	3										
	4										
	5										
	6										
	7										
	8										
	9										
	10										
	11										
	ETAPA 3	12									

3.3 Recursos

Para poder poner en práctica la propuesta se hace necesario contar con los siguientes recursos:

Recursos humanos: consisten en los integrantes de la comunidad educativa de la institución que son a la vez creadores y destinatarios de la propuesta: directivos y por su intermedio los docentes. Se considera también el acompañamiento de un Licenciado en Educación como capacitador, asesor y acompañante en el desarrollo de las actividades. El profesional acompañará en su tarea de asesor durante todo el desarrollo del proyecto, con diferentes grados de participación según el momento de aplicación del plan.

Recursos materiales y técnicos: se utilizarán las computadoras existentes en la escuela, insumos como impresora (papel y tinta), fotocopias y material de librería de uso cotidiano (biromes, cuadernos).

Recursos de contenido: será necesario contar con material de estudio que será provisto, en las primeras actividades de la segunda etapa, por el asesor pedagógico, aunque luego se llevará a cabo una revisión de bibliografía por parte del equipo directivo de la institución.

3.4 Presupuesto

El presupuesto está formulado en pesos argentinos, y puede sufrir variaciones según aumentos producidos en los costos generales. Se propone un gasto estimativo, debido a que en la definición de los talleres por parte de los directivos puede surgir algún elemento no contemplado en el presente presupuesto.

Concepto	Total
Honorarios Asesor pedagógico	\$0 El Lic en Educación brindara su acompañamiento <i>ad honorem</i>

Fotocopias	El valor de cada copia es de \$ 2,50. Se estima un total de \$150 en este ítem. Se podrá ahorrar el monto si es posible imprimir el material.
Resmas de hojas	1 caja \$1750
Cartucho para impresora	1 tóner \$1250
Fibrones	Marcador Fibrón Permanente X12 U \$573
Cartulinas/afiches	10 unidades \$265

Para financiar el proyecto se acudirá a la cooperadora para solicitar asistencia económica. Algunos de los materiales pueden quedar luego a disposición para usos posteriores, como por ejemplo los fibrones y la tinta para impresora.

3.5 Evaluación

La evaluación del proyecto requiere de un proceso formativo, en el que sea posible observar cambios en los actores involucrados. Para ello se propone a los directivos y docentes elaborar una matriz FODA, en la que puedan ponerse en consideración una vez más las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y contrastar la información con la que se realizó en un inicio. Si bien la misma no fue realizada por los docentes en la primera instancia, contar con esa información una vez culminados los talleres brindará una información nueva, contrastada con la de los directivos, en la que se obtendrán nuevas pistas para continuar con el trabajo. El portfolio en el que trabajaron los directivos brindará además información del proceso, seguimiento y resultados obtenidos, en un corte parcial de la vida institucional. Como la construcción y fortalecimiento de los liderazgos

es una tarea a desarrollar a lo largo del tiempo, será necesario realizar observaciones periódicas entre el equipo directivo y docente, a fin de poder establecer nuevas propuestas de trabajo.

4 RESULTADOS ESPERADOS

De la implementación del Plan de Intervención se espera que se reflexione, desarrolle y fortalezcan los liderazgos tanto de los directivos como de todos los docentes de la institución, a fin de lograr una participación más comprometida y un sentido de pertenencia congruente con la necesidad institucional en todos los actores del cuerpo docente.

Como todo proceso que comienza y que implica el desarrollo de ciertas actitudes, en el que el componente emocional está muy presente, se espera que se manifiesten resistencias, y que ello implique tener que diseñar estrategias a corto, mediano y largo plazo. En este sentido, el equipo directivo es quien deberá desplegar todas las tácticas posibles para evitar el desánimo y la falta de compromiso con la tarea, poniendo en juego la gestión de la comunicación y de los talentos y el desarrollo de herramientas para la edificación de profesionales con capacidad de liderazgo para transformar la realidad.

5 CONCLUSIÓN

A lo largo de este plan de intervención se ha intentado dar respuesta a una necesidad identificada en el IPEM 193 “José María Paz”, en la que se establece que un equipo directivo y docente fuerte, consolidado y con habilidades para el liderazgo puede contribuir a una convivencia más armónica, criterios de trabajo más claros, una

participación más comprometida y un sentido de pertenencia que promueva el cuidado de los actores educativos entre sí, y con la institución.

Por ello la propuesta de plantear la tarea desde la reflexión-acción, partiendo de la realidad propia de la institución y de las habilidades del cuerpo directivo para diagnosticar, analizar, coordinar y dar respuesta a la necesidad de manera permanente, estimulando a cada docente de la institución a ser ejemplo de liderazgo, permite que a través del ejemplo que el alumnado pueda vislumbrar el sentido de pertenencia, y una meta clara a seguir.

No hay límites temporales para la culminación de un proyecto como el que se presenta, se trata de un camino con altibajos y su éxito depende de la constancia y compromiso con la que se aborde la tarea.

La fortaleza de la propuesta radica en que la apropiación de los conceptos aquí postulados puede transformar y enriquecer algunas prácticas educativas, generar espacios de reflexión y cambio y fortalecer el posicionamiento personal y grupal del equipo docente y de gestión ante el reconocimiento y construcción de liderazgos sólidos. Para ello será pertinente aferrarse a algunas premisas básicas, como por ejemplo que la excelencia no es opcional, que una mala actitud cancela cualquier actitud positiva, que es necesario permanecer abierto al cambio, que se enriquece el trabajo al pedir a los compañeros que evalúen regularmente el trabajo propio y el de sus colegas y que es necesario monitorear periódicamente los logros y actuar con perseverancia.

No hay posibilidad de fortalecer liderazgos ni propender a generar un clima institucional agradable, que convoque a convivir en lo cotidiano, si no hay actitudes personales que colaboren con eso. Esa es la principal limitación de una propuesta como la que se presenta: si no hay voluntad de aprender, cambiar, autoevaluarse y trabajar en red, nada de lo sugerido es posible.

Se propone a futuro realizar una intervención con las y los estudiantes de la institución, en la que, partiendo de una autoevaluación, también se trabaje en vía de desarrollar liderazgos transformacionales en ellos.

6 REFERENCIAS

- Andretich, Gabriela (2008), El planeamiento educativo como herramienta de democratización: una mirada desde lo epistemológico Ciencia, Docencia y Tecnología, vol. XIX, núm. 37, pp. 109-135 Universidad Nacional de Entre Ríos Concepción del Uruguay, Argentina Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14511370006>
- Ávalos, Beatrice. (2011) El liderazgo docente en comunidades de práctica. EDUCAR, vol. 47, núm. 2, pp. 237-252 Universitat Autònoma de Barcelona. España.
- Balduzzi, Emanuele (2015) Liderazgo educativo del profesor en el aula y la personalización educativa. Revista Española de Pedagogía Università Cattolica del Sacro Cuore. año LXXIII, N° 260.
- Bizquerra Alsina, Rafael, Pérez González, Juan Carlos, García Navarro Esther. Inteligencia emocional en educación. Madrid. Edit. Síntesis.
- Blejmar, Bernardo (2005) Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico. Bs As
- Bolívar (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Bolívar, Antonio (2010) El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, vol. 9, núm. 2, pp. 9-33 Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Viña del Mar, Chile. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625002>

- Bolívar, Antonio, López Yáñez, Julián, Murillo, Javier (2013) Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14; pp. 15-60 17
- Cañas-Quirós, R. (s.f.). El liderazgo ante los nuevos paradigmas filosófico-pedagógicos." *Acta Académica*, no. 28, 2001, p. 65. Gale OneFile: Informe Académico.
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, V. 4 (N. 2). doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>.
- Cornejo, Rodrigo, & Redondo, Jesús María (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. *Última Década*, (15), ISSN: 0717-4691. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19501501>
- Corrales Pérez, Alejandra, Quijano León, Nayely K., Góngora Coronado, Elías Alfonso (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1),58-65. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29251161005>
- Cruz-Ortiz, Valeria; Salanova, Marisa; M. Martínez, Isabel (2015) Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros *Universidad & Empresa*, vol. 15, núm. 25, pp. 13-32 Universidad del Rosario Bogotá, Colombia
- Covey, S. (1998). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- Dimas-Rangel, María Isabel, Torres-Bugdud, Arturo, Palomares-Ruiz, Blanca Elizabeth y Treviño-Cubero, Arnulfo (2016) El liderazgo en la función docente, estrategia pedagógica que acrecienta los índices de eficiencia terminal en la educación superior. *Revista Sociología Contemporánea*

- Fonseca, Rosario; Sánchez, Mariangélica; Bracho, Liliana (2007) El liderazgo docente y su relación con el estilo gerencial de los pasantes de Comunicación Social de la Universidad del Zulia. Telos, vol. 9, núm. 3, pp. 430-442 Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo, Venezuela
- García Vargas, M. d. (2014). El Análisis FODA como Herramienta Estratégica para Analizar la Pertinencia de Programas Educativos. (U. A. Hidalgo, Ed.) TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río, Volumen 1(Número 2). doi: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n2/p1.html>
- Gorrochotegui, Alfredo Antonio (1997) Manual de Liderazgo para Directivos Escolares, Editorial La Muralla S.A., Madrid, 1997
- Lewin, Laura (2015) Gestión educativa en acción: como desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente. Noveduc. Bs As.
- Martínez de Soria, A. B., Ibarrola García, S. (2015). Liderazgo del Profesor: Objetivo básico de la Gestión Educativa. Iberoamericana de Educación, 56-60.
- Mendoza Torres, Martha Ruth; Ortiz Riaga, Carolina (2006) El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIV, núm. 1, pp. 118-134 Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746002>
- Monsalve Serrano, Juan Eugenio (2013) Jóvenes, talento y perfil emprendedor. Instituto de la juventud. Gobierno de España. Disponible en http://www.injuve.es/sites/default/files/Guia%20Jovenes%2C%20talento%20y%20perfil%20emprendedor_0.pdf

- Onetto, Fernando (2016) Rol directivo y Gestión del cambio. Poder y liderazgo en la micropolítica institucional. Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico. Bs As
- Rodríguez Uribe, César Lorenzo, Acosta Vázquez, Angélica María, Torres Arcadia Celina (2019) Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables: estudio de caso de directores escolares mexicanos.
- Sanchez Sandra y Zorzoli Nestor (2019). Como concursar cargos directivos y de supervisión. Contenidos teóricos-prácticos. Noveduc. Bs As
- Sarramona López, Noguera Arrom y Vera Vila. ¿Qué es ser profesional docente? BIBLID [(1130-3743) 10, 1998, 95-144. Recuperado de <https://revistas.usal.es/index.php/1130-3743/article/viewFile/2812/2847>
- Terroni, Nancy Noemí (2009). La comunicación y el asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora. Psico-USF, 14(1),35-46. ISSN 1413-8271. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401036073005>
- Universidad Siglo 21. I.P.E.M N°193 José María Paz de Saldán, provincia de Córdoba. 2020. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/9629/pages/plan-de-intervencion-modulo-0#org1>
- Villa Sánchez, A. (2013). Estilos y competencias de liderazgo en los equipos directivos. Jornadas para Equipos Directivos sobre Nuevos Retos en la Función Directiva: Cómo Gestionar el Trabajo en Equipo (págs. 1-39). España: Escuelas Católicas.

7 ANEXOS

La presente ficha corresponde a la actividad 5 de la etapa 2 (extraído de Lewin, Laura (2015) Gestión educativa en acción: como desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente. Bs As. Noveduc)

Liderazgo en la institución educativa

Confecciona una lista de lo que esperas de los docentes de tu escuela, sin ningún orden de importancia. Simplemente, qué cosas esperas de ellos.

.....

Y ahora, redacta qué crees que los docentes piensan que tú esperas de ellos.

.....

¿Hay coincidencias? ¡Seguramente, no! Cuántas veces, entonces, los docentes no llevan a cabo lo que se espera de ellos, simplemente porque lo ignoran. Parece que debiéramos prestar más atención a esta cuestión.

Analícemos nuestra práctica de acuerdo a las ocho características de los líderes que señala Stephen R. Covey (1991):

1. Están continuamente aprendiendo.

¿Qué aprendiste últimamente? ¿Pudiste aplicarlo en tu trabajo?

.....

¿Cuáles son los últimos cursos, seminarios, talleres a los que asististe? ¿Y los libros vinculados con la profesión que leíste?

.....

2. Están orientados al servicio.

¿Percibes que les ofreces un servicio a tus docentes? ¿De qué modo?

.....

¿Y a los padres y alumnos?

.....

3. Irradian energía positiva.

¿En qué momentos o acciones percibes que esto ocurre?

.....

4. Creen en otras personas.

Describe para cada integrante de tu equipo un atributo positivo e identifica cómo colabora con el proyecto educativo institucional.

.....

5. Llevan vidas equilibradas.

¿Percibes logros personales que contribuyen a una sensación de plenitud y bienestar? (logros que no están relacionados con títulos ni con aspectos materiales).

.....

6. Ven la vida como una aventura.

¿Te embarcas en nuevos proyectos? ¿Qué haces para disfrutar más la vida?

.....

7. Utilizan la sinergia.

¿Cómo potencias las fortalezas de las diferentes personas que trabajan en la institución? ¿Existe una red de la que tu escuela forma parte?

.....

8. Ejercitan su propia renovación.

¿Qué actividades desarrollas (físicas, intelectuales, espirituales, etc.) que aportan a tu crecimiento personal y profesional? Puedes basarte en las cuatro dimensiones de Stephen R. Covey (1997)1.

Siendo 6 el valor más alto y el más deseable, indica en una escala de 1 a 6 cómo te percibes con relación a cada una de las características de los líderes.

	1	2	3	4	5	6
Aprendizaje continuo						
Orientado al servicio						
Irradio energía positiva						
Creo en otras personas						
Llevo una vida equilibrada						
Vivo la vida como una aventura						
Utilizo la sinergia						
Ejercito las cuatro dimensiones para la renovación personal						

Visualiza los impedimentos en tu desarrollo profesional. ¿Dónde se encuentran los obstáculos que impiden que realices tu trabajo tan bien como quisieras? Toma nota a medida que se te van ocurriendo.

.....

.....

.....

.....

Ahora, clasificalos para identificar si son impedimentos propios personales (internos) o externos.

1. Aspectos internos que puedo modificar.
2. Aspectos internos que NO puedo modificar.
3. Aspectos externos que puedo modificar.
4. Aspectos externos que NO puedo modificar.

Luego completa el cuadro de acuerdo a la posibilidad o no de modificar estos impedimentos.

	Internos	Externos
Modificables		
Inmodificables		

La pregunta es: ¿Qué es lo que cada uno puede realizar frente a diferentes obstáculos? Si puedes, ¿Por qué no lo has hecho?
