

DIPLOMATURA: COMPETENCIAS DOCENTES PARA LA FORMACIÓN INTEGRAL

MÓDULO VIII

Nos propusimos tomar como objeto de reflexión algunas cuestiones al interior de la institución educativa, lo que significa tomar la propia práctica como objeto de reflexión, es decir, construir un saber sobre ella (teoría) e ir en busca de otros aportes teóricos que nos ayuden y nos iluminen ante determinadas problemáticas, para volver a nuestra práctica con una propuesta renovada de la misma, desde un doble proceso de reflexión para la acción y de una acción reflexionada, que son las características de la investigación- acción.

Como expresa Ceballos¹, un aporte para la reflexión sobre la propia práctica desde creencias, representaciones y concepciones sería preguntarse si se entiende por gestión un conjunto de procedimientos a ser utilizados como herramientas al servicio de objetivos organizacionales, o si por gestión entendemos un proceso de interacciones con propósito de gobierno, que tienen lugar entre los actores de la escena escolar desde el ejercicio de una autonomía relativa.

Gestionar la Dimensión Organizativa Administrativa implica comprender para intervenir en la dinámica que se genera por la interrelación de los distintos aspectos (personales, interpersonales, grupales y sociales) que entran en juego para el funcionamiento de la organización- escuela. Una intervención ajustada al contexto permitirá que la dimensión organizacional sea facilitadora y no obstaculizadora de la tarea pedagógica.

Gestionar la Dimensión Pedagógico- Didáctica para la formación integral supone provocar quiebres y rupturas como punto de partida de la reflexión sobre las prácticas pedagógicas, esto es, instalar la incertidumbre alrededor de algunos interrogantes como: ¿Por qué estas prácticas?, ¿Para qué?, ¿De qué otras formas?...

¹ Ceballos M. y otra *La trama de las instituciones educ. y de su gestión*. Yammal Córdoba 2005

Nuestra propuesta consiste en compartir una reflexión crítica acerca del Currículum, la Enseñanza y el Aprendizaje la vida en las aulas, el contrato didáctico docente- alumno- conocimiento; en un cruce de saberes: práctico, intuitivo y teórico- organizado, y de reconocer cuáles son los niveles de actuación para gestionar la formación integral.

[Escribir texto]

ACTIVIDAD

Describir y valorar un proyecto de cuya implementación haya participado, en la institución escolar en la que desempeña su función docente.

NOMBRE DEL PROYECTO:

OBJETIVOS:

RESPONSABLES/ PARTICIPANTES:

DESTINATARIOS:

RECURSOS:

DURACIÓN DEL PROYECTO:

SITUACIÓN INICIAL O PROBLEMA QUE ORIGINÓ EL PROYECTO:

- ¿En qué aspectos se han registrado mejoras como consecuencia del desarrollo del Proyecto?
 - ESCUELA
 - En la cultura de la escuela (valores, modos de sentir y de actuar).
 - En la capacidad organizativa para responder a necesidades de enseñanza aprendizaje.
 - DOCENTES
 - En el conocimiento e ideas de los docentes.
 - En la coordinación del trabajo entre los docentes.
 - En la capacidad para trabajar en equipo.
 - En las prácticas de los docentes en el aula.
 - ALUMNOS
 - En las actitudes de los alumnos.
 - En el aprendizaje de los alumnos.
 - En el rendimiento de los alumnos.
 - En la inclusión/ permanencia de los alumnos en la escuela.

BIBLIOGRAFÍA

- Marchesi Álvaro y Martín Elena: "calidad de la enseñanza en tiempos de cambio" Alianza Ed. 1998
- Blejmar B. "Gestionar es hacer que las cosas sucedan".Ed
- Gallart M. A. "La construcción social de la escuela media. Una aproximación institucional". Ed. La Crujía Bs As 2006.
- López de Tur G.: "*Gestión escolar para la praxis*" Ed. UCSF 2012.
- Llavador Francisco Beltrán. "*Hacer pública la escuela*" Ed. LOM Santiago de Chile 2000.
- Zabalza Miguel y otra: "Innovación y cambio en las instituciones educativas" Ed Homo Sapiens Santa Fe 2012
- Romero C. :"*La escuela media en la sociedad del conocimiento*" Ed. Novedades Educativas Bs As 2004

Capítulo 4

Un requisito indispensable: los equipos de trabajo

LA GESTIÓN-CONDUCCIÓN Y LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

La diversidad de problemáticas que enfrentan las instituciones educativas requiere para su abordaje y solución la conformación de equipos de trabajo. Es por ello que centramos esta propuesta en la tarea de los equipos directivos y de supervisión que desde la gestión-conducción¹ impulsan su conformación y consolidación, de manera que la presencia de la labor colegiada perdure en las distintas escenas educativas.

En muchas oportunidades nos interpela ese discurso “del adentro” y el “afuera”, y tal cual plantea Nicastro (2009): esos detalles que vienen a nosotros son fuente de riqueza para comprender las escenas educativas, que nos hablan de distintas maneras. De ahí la necesidad de profundizar los saberes en el campo de la gestión-conducción educativa a fin de “comprender la escena y la multiplicidad de miradas” y poder intervenir.

Es importante aclarar a qué nos referimos cuando hablamos de la gestión-conducción. Hoy en día muchos autores reemplazan el término gestión, íntimamente ligado al pensamiento empresarial (y, en lo educativo, asociado al paradigma neoliberal de los años 90), por el término conducción, que busca revalorar el rol político del directivo escolar. En este contexto, conducir implica también ser líder y a la vez garante de la política educativa basada en la educación como derecho. Gestionar implica “hacer en y hacer con” para alcanzar los objetivos propuestos. A nuestro criterio, entonces, ambos conceptos no se contraponen sino que se complementan, y es por ello que hablamos de gestión-conducción.

El trabajo en equipo supone un proceso colectivo, en el que diferentes personas se unen para formar un grupo al que cada uno aporta su experiencia, conocimiento y habilidad personal con vistas al logro de determinados objetivos comunes. Trabajar en equipo no es sumar individualidades, sino que más bien consiste en la construcción de una estrategia común, con el sentimiento de pertenencia al grupo y la corresponsabilidad respecto de las tareas que se emprenden. Las nociones de consenso y conflicto son unas de las ideas-fuerza que sustentan el trabajo en equipo. Es

a partir del disenso que surgen formas alternativas de abordar problemas, de modo que el consenso institucionalmente construido supone un esfuerzo coordinado hacia una tarea común.

En consecuencia, hablar de trabajo en equipo refiere a una filosofía del hacer en las instituciones que es posible concretar a partir de la formación de equipos de trabajo encargados de plasmar esta ideología en acto. Esta práctica institucional se promueve necesariamente a partir de la enseñanza que motorizan los equipos de conducción y el cuerpo de supervisores. Como ya planteamos anteriormente, el jerárquico en educación es un docente, con la salvedad de que su aula y su grupo de enseñanza son diferentes y, en este sentido, además de tratar de alcanzar logros personales y profesionales que se encuentran en el ámbito de lo individual, se requiere de formación permanente y específica en la construcción y el fortalecimiento del rol. Existen diversas variables en las que se enfoca el trabajo en equipo. Algunas de ellas son:

- **Confianza mutua.** Un elemento fundamental en cualquier relación humana, puesto que conlleva a la cooperación. Implica una expectativa en el modo de proceder del otro, una disposición a asumir el riesgo de que actuará del modo que se espera, con un fuerte componente afectivo reforzado a través de una comunicación sincera y una cooperación mutua.
- **Comunicación espontánea.** Va más allá de la simple transmisión de información, en ella están incluidos sentimientos, actitudes, expectativas, percepciones, etcétera. Se confirma que existe una buena comunicación cuando hay aceptación y confianza.
- **Apoyo mutuo.** Fundamentado en la reciprocidad, es la base de la confianza y la comunicación espontánea.
- **Complementariedad.** Si no hay complementariedad no hay equipo, pues el trabajo de cada uno no se articula con el de los demás

LA ARTICULACIÓN Y LOS DISTINTOS EQUIPOS DE TRABAJO

En este sentido, la articulación se constituye en un contenido prioritario e indispensable a la hora de conformación de equipos de trabajo para favorecer la continuidad de las trayectorias educativas.

Las prácticas de articulación (intra, inter y transarticulación) requieren de la conformación de diferentes equipos de trabajo, que necesariamente deben relacionarse y complementarse pedagógicamente si el objetivo común es promover mejoras y

continuidades en las trayectorias de niños y jóvenes, de modo que esas prácticas se constituyan en puentes y no en muros. Esta multiplicidad de equipos considera a la totalidad de actores mencionados anteriormente (docentes de trabajo áulico, directivos, supervisores y actores del Estado responsables de las políticas educativas).

La articulación tendrá mayor sustentabilidad en la medida en que:

- Se valoricen estos diferentes espacios de encuentro y apertura de perspectivas y habilitación de voces.
- Se agudice la mirada desde una observación situada en cada trayectoria, en cada contexto, en la/s instituciones participantes, en los actores y efectores que intervienen.
- Se interpreten tanto los implícitos como los explícitos, o sea, se fomente el análisis situado desde el pensamiento complejo.
- Se reconozcan los rasgos identitarios de cada territorio.
- Se favorezca la continuidad de los aprendizajes, su gradualidad y un pasaje intermitentes fluido y no traumático, evitando roturas en los puntos neurálgicos de la escolaridad (Méndez de Seguí y Córdoba, 2007).
- Se evalúe en términos de fortalezas y de oportunidades y no de limitaciones.
- Se promuevan instancias de intervención situadas y adecuadas a cada escena, es decir, según los sucesos y las motivaciones e intenciones acontecidas en ese tiempo, en ese espacio, con esos protagonistas y con las condiciones que enmarcan cada episodio.

A fin de comenzar a plantear acciones de articulación sustentable concretas (que desarrollaremos en la segunda y tercera parte del libro), se plantean algunas posibilidades de conformación de equipos que, a su vez, pueden pensarse como parciales, complementarios o ampliados dependiendo de la/s estrategia/s a emprender.

¿Cuáles son algunos de los posibles equipos que pueden pensarse al momento de abordar una práctica de articulación sustentable?

a. En el plano de supervisión

Los supervisores tienen la responsabilidad de articular las políticas educativas en territorio, situación que resulta más efectiva si se trabaja en equipo a fin de poder avanzar en una mirada compleja de diferentes problemáticas, sin perder la especificidad del área de intervención.

El trabajo en el marco del equipo de supervisores permitirá que la temática de la articulación cobre mayor trascendencia al orientar y asesorar a los equipos de

conducción de las instituciones correspondientes a su área de supervisión y, a su vez, éste puede y debe constituirse en ejemplo de modo de trabajo superando la fragmentación.

Entre los equipos posibles podemos mencionar:

- Equipo de supervisores de un nivel con las modalidades que lo atraviesan, a fin de avanzar en acuerdos sobre prácticas de enseñanza (por ejemplo, de un nivel con Educación Física o Educación Artística).
- Equipo de supervisores de un nivel con supervisores que puedan colaborar no sólo en favorecer los aprendizajes, sino en abordar situaciones de vulnerabilidad educativa (supervisores de nivel con los de Psicología Comunitaria y Pedagogía Social).
- Equipo de supervisores de un nivel con supervisores de Educación Especial, a fin de establecer acuerdos en relación con las trayectorias de alumnos con necesidades educativas derivadas de la discapacidad.
- Equipo de supervisores de distintos niveles a fin de trabajar junto a las instituciones en la transición de los alumnos.
- Equipo de supervisores de Nivel Inicial, Primario y/o Secundario junto a supervisores de Nivel Superior con instituciones responsables de la formación docente, a fin de articular las prácticas de los alumnos de los Profesores.

b. En el plano de conducción institucional

Harf (2001) sostiene que el posicionamiento de los equipos de conducción respecto de la articulación es una opción ideológica, metodológica y conceptual, desde una "mirada institucional". La autora plantea la firme convicción de que es el equipo de conducción de una institución el que debe "conducir" los procesos que en ella se producen, uno de los cuales sin duda es el de la articulación. Y concluye en que para que esto sea posible, deben poder articular entre ellos mismos.

Son los miembros de los equipos de conducción de las distintas instituciones de los diversos niveles quienes pueden percibir las relaciones y fracturas, desde las culturas institucionales y de cada nivel, e inferir las lógicas subyacentes. Y desde este rol, entonces, conducir el desarrollo de un proyecto de articulación que contemple todas las variables y asesorar a los actores intervinientes en el mismo.

Equipo de conducción institucional. A fin de sostener las diferentes estrategias para el desarrollo de prácticas de intrarticulación y para asesorar al plantel docente en las diferentes propuestas. A su vez, junto con otros actores no pertenecientes al sistema educativo, conforman la trama necesaria para garantizar la continuidad de las trayectorias de alumnos afectados por diferentes situaciones de vulnerabilidad en diversas prácticas de transarticulación.

Equipo de dirección interinstitucional. Aquí podemos reconocer variables. Por ejemplo, equipos directivos de instituciones de niveles consecutivos que trabajen en la supervisión y asesoramiento en el planeamiento y desarrollo de prácticas de interarticulación para dar así coherencia y cohesión al sistema; equipos de directivos de un mismo nivel educativo que trabajen en el análisis de experiencias exitosas y posibles institucionalizaciones, etcétera.

Equipo escolar básico (EEB). Constituido por directivos, docentes, equipos de orientación escolar y, tal como dice la *Comunicación Conjunta 1* del año 2008: "No reducir el trabajo del Equipo Escolar Básico a casos puntuales; dejando de lado la oportunidad de pensar en términos más globales, de poder reflexionar sobre aquellos estados de la vida institucional, de la vida comunitaria". Y dentro de estos estados incluímos decididamente la articulación en función de trayectorias.

c. En el plano áulico

Los docentes son los responsables directos que llevarán adelante en las aulas y con los niños y jóvenes las estrategias planteadas en torno al Proyecto de articulación. Para ello, el/los equipo/s de docentes deben ser amplios y participativos.

Equipo de docentes de la institución. Equipo que, a partir de sus prácticas pedagógicas, desarrolla estrategias para garantizar el derecho a la educación en el marco del establecimiento educativo, trabajando en el desarrollo de las planificaciones, el Proyecto institucional de evaluación, el de articulación, etcétera.

Equipo de docentes interinstitucional. Equipo ampliado de docentes que, desde el acuerdo en prácticas pedagógicas y el respeto a las edades de los alumnos y las pautas identitarias de cada nivel, permite favorecer las trayectorias.

Equipo de orientación escolar. Integrantes docentes, fundamentales para trabajar por la articulación desde la mirada de continuidad de trayectorias, interviniendo en situaciones variadas, tales como las prácticas pedagógicas que garanticen la atención a la diversidad, el seguimiento del legajo único, la participación en situaciones de vulnerabilidad educativa, etcétera.

Equipo ampliado a actores de educación no formal. En él pueden incluirse todos aquellos que participan de prácticas de educación no formal o informal y que potencian la formación integral de los sujetos (instituciones religiosas, clubes, medios de comunicación, etcétera).

Equipo ampliado a actores de otras instituciones no pertenecientes al sistema educativo. Y también a aquellos actores de instituciones estatales que trabajen por la promoción y protección de derechos de niños, jóvenes y adolescentes.