



INFORME FINAL

Proyecto "Estrategias de Perfeccionamiento para docentes y directivos para la transformación de la escuela en la Provincia de Entre Ríos"

Prof. MARIA DEL ROSARIO BADANO  
Capital, 31 de Julio 1990

O. 13  
U. 13  
B. 11  
E. 12

U. 120  
7324

## E S Q U E M A

PRESENTACION

DESCRIPCIONES

- De la zona de trabajo
- De los participantes

EL TRABAJO EN EL TALLER

CUESTIONES A TENER EN CUENTA

BIBLIOGRAFIA

ANEXO

0  
U.13  
011

CAPITAL, 31 de Julio de 1990

AL SEÑOR SECRETARIO GENERAL

ING. JUAN CARLOS DIAGERA

SU DESPACHO



Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a los efectos de remitirle el Informe Final sobre el "Proyecto de estrategias de Perfeccionamiento para docentes y directivos para la transformación de la escuela en la Provincia de Entre Ríos" para el cual he sido contratada.

Sin otro particular, saludo a Ud. muy atentamente

*Maria del Rosario Badano*  
MARIA DEL ROSARIO BADANO

## INTRODUCCION

Esta experta fue contratada por ese organismo para llevar a cabo el proyecto de "Estrategias de perfeccionamiento para docentes y directivos para la transformación de la escuela en la provincia de Entre Ríos".

Para dar cumplimiento al mismo debía presentar dos informes de carácter sustantivo: el primero de carácter parcial se presentó en el mes de marzo y trataba acerca de la evaluación de los programas de perfeccionamiento docente llevado adelante durante el año 1989.

Este segundo de carácter final y descriptivo de la labor realizada en los meses de abril a julio. El eje del trabajo solicitado fue la elaboración de una propuesta de trabajo par el cuerpo directivo y la conducción de un taller.

El taller estuvo organizado en doce (12) reuniones de trabajo. Seis de carácter presencial y seis no presencial. Esta experta viajó a la Provincia de Entre Ríos en el período abril/julio nueve veces (9) a los efectos de asesorar, debatir, conducir el programa del cual era responsable.

La presentación de la información respeta la siguiente logica: una presentación con notas metodologicas, una descripción de la zona para ubicar al lector en el espacio donde se desarrolla la acción, la descripción de los participantes con datos cuantitativos y cualitativos, para acercar al destinatario a la escena, el taller en sí, en una descripción pormenorizada para poder advertir contenidos, ejercicios, metodologías, opiniones, resultados que evidencian la intención y racionalidad de lo hecho.-

En las cuestiones a tener en cuenta se trata de comenzar a alzar la mirada del taller y abarcar la provincia, advertir riesgos y tendencias.

Además de la información presentada se cuenta con los siguientes datos de base: fotografías de los encuentros, registro de las reuniones, los ejercicios realizados, dibujos y el registro de la totalidad de los encuentros del Departamento Colón en video, testimonio indiscutible de los aprendizajes realizados y que se halla a disposición de ese Consejo para su consulta.



PRESENTACION

## PRESENTACION

La realización del taller acerca de "Estrategias de conducción del personal directivo" se inscribe dentro de las actividades diseñadas por el Plan de Perfeccionamiento docente de la Provincia de Entre Ríos para el año 1990. (1)

Dentro de los diversos programas que lleva adelante el plan se estimó necesario trabajar durante el presente año con el personal directivo (directores, vicedirectores y secretarios) de las escuelas primarias urbanas de los Departamentos Gualaguaychú y Colón.

Los objetivos generales y los contenidos presentados en el proyecto de trabajo fueron:

- elaboración de un encuadre teórico metodológico para el trabajo de directivos
- realizar acciones de formación y/o perfeccionamiento para personal directivo atendiendo el eje del rol y función del director al interior de la escuela y para con la comunidad.
- Supervisar y poner en marcha la elaboración de diversos trabajos institucionales o comunitarios por parte de los directores durante el desarrollo del taller.

Los contenidos sobre los que se trabajó fueron los siguientes:

1. La escuela como institución: su historia cotidiana, su función
2. La escuela y la comunidad: características y contenido de la relación.
3. La organización escolar y la conducción educativa: compatibilidades y desajustes.
4. Director: figura síntesis al interior y al exterior de la escuela.  
figura clave en el "tono" del clima institucional donde se desarrolla la labor escolar.
5. El rol directivo: sistema de autoridad en la conducción y coordinación general del sistema educativo. Representaciones que influyen.
6. Estilos de trabajo en la conducción escolar. Analisis. Conceptos que subyacen  
Conformación de equipos.
7. Diseño de proyectos.

(1) Véase Informe CFI Agosto 1989 Badano María del Rosario

## LA METODOLOGIA EMPLEADA

La estrategia metodológica empleada es la que se viene implementando en la comisión desde sus inicios en el año 1988 : la reflexión sobre la práctica es lo que permite conocer y al conociendo como se detectan dudas, errores, falencias, para volver a la realidad modificándola.

Se trata de construir a través del taller un estilo grupal centrado en el trabajo a realizar y que se materializa en su desarrollo en un producto visible. En este proceso de construcción el "re conocer" se da en las sesiones del taller y es allí donde comienza la modificación de algunos aspectos a partir de los proyectos que se implementan.

Se trabaja sobre la capacidad de reflexión individual y grupal y es en el aprendizaje individual y grupal donde se reconstruye una realidad conocida y próxima que se torna objeto de conocimiento y que puede conocerse mejor.

El pensamiento reflexivo opera sobre la realidad y es en el ida y la vuelta la que permite advertir los instrumentos teóricos y metodológicos u se necesitan para modificarla; es el punto donde se relaciona y juega la teoría y la práctica.

El taller es el lugar donde se dan instrumentos, se construyen nuevos y se van rehuyendo los viejos. Cada instrumento es diferente y por lo tanto requiere de distintos tiempos de elaboración, por lo tanto la tarea es personalizada.

Cada equipo directivo construye los que necesita para su realidad, aquellos que contemplan las necesidades propias, las de los alumnos, las de la comunidad educativa.

Construir un modo de conocer, construyendo un modo de pre ver, de advertir que podría suceder si se organizan de determinada manera los elementos en juego .

Si bien la propuesta de trabajo contó con ejes temáticos globales, estrategias y secuencias, el mismo no estuvo cerrado y permitió las modificaciones que los destinatarios le imprimieron.

En cuanto a las técnicas se trabajo con:

- encuentros presenciales y no presenciales
- trabajo individual, en pequeño grupo y en grupo general con técnicas ajustadas a tiempo y espacio.
- ejercicio de entrenamiento individual y grupal con uso de consignas con tiempo.
- uso de técnicas convencionales y no convencionales.
- uso de técnicas de análisis, sistematización y retroalimentación.
- técnicas de evaluación individual parcial y final.

La estructura del taller fue la siguiente:

#### I Encuentro

Tema: Descripción del personal directivo presente

Descripción del lugar de trabajo.

#### II Encuentro

Tema: Análisis acerca de cómo trabaja el equipo directivo de una escuela

#### III Encuentro

Tema: Análisis de las representaciones sociales de la comunidad educativa

#### IV Encuentro

Tema: Reflexión sobre las representaciones sociales.

Legislación.

#### V Encuentro

Tema: Análisis de los proyectos presentados.

Conceptualización sobre el trabajo realizado.

#### VI Encuentro

Tema: Ajuste de los proyectos para la acción

Evaluación

Las tareas no presenciales que se realizaron fueron las siguientes:

- Listado de tareas acerca de lo que hace el director desde que entra hasta que se va de la escuela.
- Análisis de texto de los siguientes materiales:
  - Gelman de Romero. "Recuperar el pensar del hacer"
  - Comisión de Perfeccionamiento Docente: "Algunas reflexiones sobre perfeccionamiento"
  - Revista Educao. Comunicación y educación.
- Elaboración del proyecto de trabajo
- Elaboración de una propuesta de trabajo sobre una mini-evaluación realizada

#### Cronograma de trabajo

Los encuentros se realizaron desde el 17 de Mayo hasta el 19 de Julio teniendo una frecuencia quincenal. Cada encuentro implicó cuatro horas cátedras de trabajo y una jornada completa de 10 horas.

Fecha	Lugar	Encuentro
17 de Mayo	Colón	Nº I
18 de Mayo	Guaileguaychú	
31 de Mayo	Colón	
1 de Junio	Guaileguaychú	Nº II
14 de Junio	Colón	
15 de Junio	Guaileguaychú	Nº III
28 de Junio	Colón	
29 de Junio	Guaileguaychú	Nº IV
12 de Julio	Colón	
13 de Julio	Guaileguaychú	Nº V
19 de Julio	Guaileguaychú	
19 de Julio	Colón	Nº VI

#### Aspectos organizativos

La organización del taller y su organización estuvieron a cargo en la totalidad de los encuentros por la coordinadora de la Comisión de Perfeccionamiento docente Prof. María Cristina Lucca y esta experta que fue la responsable del programa.

Durante el desarrollo del mismo se invitó a la Sra. Noemí Benitez de Mecchetti de la comisión de Legislación y la Prof. Amanda Toubes del Instituto de Investigación de Ciencias de la Educación de la Universidad de Buenos Aires que desarrollaron temas específicos.

En cuanto al apoyo administrativo, el mismo estuvo a cargo de la comisión de perfeccionamiento docente destacando la labor de Estela.

Los datos históricos y geográficos de los Departamentos fueron proporcionados por la Sra. Norma Richard del Departamento Colón, y la Sra. G. Iarraga del Departamento Guaileguaychú.

La nómina de participante y las escuelas a la que pertenecen figuran en el anexo que por la extensión no se considera oportuno incluirlo en este apartado.



#### DESCRIPCIONES

- De la zona de trabajo
- De los participantes



## BREVE DESCRIPCION DE LA ZONA DE TRABAJO

Se decide trabajar con dos departamentos de la Provincia que se encuentran ubicados sobre la margen del río Uruguay, el Departamento Colón y Gualeguaychú.

Las razones de la elección de la zona fueron varias, quizás la más importante : fue llegar con una propuesta de trabajo al Dpto Colón, donde no se había regresado con Perfeccionamiento Docente desde la etapa diagnóstica, exceptuando al programa de lectura e intercambio, de alcance provincial.

En el Departamento Colón por las características y tamaño es posible atender en cuanto a la población a todo el Dpto.

Gualeguaychú se constituye en el Dpto que complementa la propuesta pero efectuando un recorte: las escuelas urbanas de la ciudad de Gualeguaychú. Aquí tampoco se trabajó con propuestas equivalentes.

Es así que se presentan dos zonas que tienen un casco urbano importante, rodeadas de Colonias semi-rurales, con condiciones socio-culturales, históricas y geográficas equivalentes.

El turismo está incorporado a la vida de las ciudades y a su vez son productos culturales de incidencia en ambos Departamentos.

Cabe destacar la conexión con la República Oriental del Uruguay a través de los puentes que comunican.

Conocimientos e imágenes anteriores hacían prever diferencias entre ellos; el más notable la larga historia tradicional y educativa de la ciudad de Gualeguaychú, el apego a su tradición e imágenes que se mantienen en algunos casos cristalizados en el paso del tiempo.

En este Departamento la actividad principal sigue siendo la agrícola-ganadera.

La Ciudad de Gualeguaychú -lugar del Taller- es la cabecera del Dpto. y se encuentra a 289 Km. de Paraná y, fue fundada el 18 de Octubre de 1783, por Tomás de Rocamora.

La actividad industrial que le imprimió la creación del Parque Industrial, a 9 Km. de la Cdad. fue importante; a las ya tradicionales se le agregaron metalúrgicas, de la construcción, de productos lácteos, aceites vegetales, alimentos balanceados, etc.

La producción cultural es importante en las letras y el teatro contando con numerosos grupos de teatro independientes.

El Dpto. Colón cuenta con 48.600 habitantes según el censo de 1980.

La colonización más importante que recibió esta zona fue a mediados del siglo pasado, los primeros en llegar fueron suizos franceses y luego siguieron los judíos, españoles e italianos; en la actualidad San José, Colón, San Salvador y Villa Elisa son ciudades centenarias.

Además de la Cdad. de Colón, estuvieron representantes de otros distritos: San Salvador, San José, Villa Elisa, Pueblo Cazes, etc.

El capital artesanal de la zona es la producción cultural más importante: trabajo en cuero, asta, lana, totora, madera, etc.

La agricultura es una base importante de la economía, destacándose el cultivo del arroz, propio de la zona de San Salvador, que ha especializado la producción de granos con importante penetración en el extranjero (1).

En el año 1986 el 60% de productores arroceros del país se encontraban en la Pcia.

La horticultura, en huerta cubierta, se halla en pleno desarrollo, también la ganadería y la avicultura.

La apicultura cuya producción es de consumo familiar y se trabaja con elementos rudimentarios, está en proceso de mejorar y tecnificarse, dado que su calidad es de exportación.

(1) Consultar para mayor información: Manzanal, Mabel y Rofman Alejandro "Las Economías regionales de la Argentina. Crisis y Políticas de desarrollo" Centro Editor de América Latina. 1989.

ESTABLECIMIENTOS POR AMBITO DE ENSEÑANZA PRIMARIA COMUN DE LA PCIA. DE ENTRE RIOS  
1987.

<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>AMBITO</u>	<u>TOTAL</u>
TOTAL	General	1.236
	Urbano	428
COLON	General	80
	Urbano	37
GUALEGUAYCHU	General	115
	Urbano	36

Distribución de docentes por función en las escuelas primarias comunes (sobre 1167 establecimientos y un total de 7.776 maestros).

Director	Director C/Cl se	Personal Unico	Vice Director	Secretario	Maestro Gr.
275	485	406	271	145	5093

Respecto de la tarea de crecimiento correspondiente al período 80-87; la característica sobresaliente del Dpto. Colón es la estabilidad, con tendencia a la disminución en el ámbito rural, principalmente, aunque también en el urbano.

En el Dpto. Gualleguaychú, en el ámbito urbano, se da un crecimiento significativo de matrículas y secciones, permaneciendo el número de escuelas constante.

NOTA: estos datos fueron extraídos de documentación elaborada por la Dirección de Planeamiento Educativo de la Pcia. de Entre Ríos, sobre Evolución de la Matrícula en el período 1980-87.

### Descripción de los participantes

El personal convocado para el trabajo en ambos Departamentos fue el equipo directivo de las escuelas urbanas. Entendiéndose por personal directivo a los directores, vicedirectores y secretarios.

Se toma la decisión de trabajar con el personal de las escuelas urbanas y numerosas en cuanto a población escolar que atiende dado que las mismas no se había diseñado programa alguno y se consideran claves como ejes de cambio. Se debe instalar el debate acerca de la conducción institucional, planear acciones y poder analizar el impacto y alcance tanto en lo institucional como con la comunidad.

El personal directivo con el que se trabajó en ambos Departamentos fue el siguiente:

Función	Guaileguaychú	Colón
Supervisores		4
Directores	20	23
Vicedirectores	20	12
Secretarios	9	7
Total personal	49	46

En la ciudad de Guaileguaychú se advierte que el 60% de los directores tiene más de 30 años de antigüedad en la docencia, mientras que el Departamento Colón presenta el 48% en la franja de 20-29 años.

Sin embargo la antigüedad en la función recae en el período de 0-9 con porcentajes similares: Guaileguaychú el 70 y Colón el 80.% en el cargo.

En cuanto a vicedirectores en la ciudad de Guaileguaychú la cifra más significativa se encuentra en la celda de 20-29 con el 55% y en Colón en cambio 58% se halla en la franja de 0-9 años.

Los secretarios presentan similitudes ya que tanto en uno como en otro lugar la cifra más numerosa se centra de 20-29 años en la antigüedad de la docencia: 71% Colón, 45% Guaileguaychú y en la función la casi totalidad (100% en Guaileguaychú; 86% en Colón) no hace 10 años que la desempeñan.

La mayoría comenzó su carrera docente en el ámbito rural y están ligados a la zona desde hace más de 10 años como mínimo.

Los cuadros que se presentan a continuación discriminan la información relevada; la misma se obtuvo de las fichas personales que se llenaron en el primer encuentro, luego de ser procesadas y organizadas se incluyen a modo de información básica para ser analizada en otra oportunidad.

Cantidad de directores, vices, secretarios del Dpto. Gualeguaychú según antigüedad docente

Antigüedad Función docente	0-9	10-19	20-29	más 30
Directores	5% (1)	10% (2)	25% (5)	60% (12)
Vicedirectores		30% (6)	55% (11)	15% (3)
Secretarios		22% (2)	45% (4)	33% (3)

Cantidad de Supervisores, directores, vicedirectores y secretarios del Departamento Colón según antigüedad docente

Antigüedad Función docente	10-19	20-29	más 30
Supervisor		75% (3)	25% (1)
Directores	17% (4)	48% (11)	35% (8)
Vicedirectores	58% (7)	25% (3)	17% (2)
Secretarios		71% (5)	29% (2)

Cantidad de directores, vices, secretarios del Dpto Gualeguaychú, según antigüedad en la función

Antigüedad en Función función	0-9	10-19	20-29
Directores	80% (16)	15% (3)	5% (1)
Vicedirectores	100% (20)		
Secretarios	100% (9)		

Cantidad de supervisores, directores, vices y secretarios del Departamento Colón según antigüedad en la función.

Antigüedad Función docencia	0-9	10-19	20-29
Supervisores	100% (4)		
Directores	70% (16)	17% (4)	13% (3)
Vicedirectores	91% (11)	9% (1)	
Secretarios	86% (6)	14% (1)	



Cantidad de personal que inició su carrera en el ámbito rural según lugar

Guaileguaychú	75%
Colón	54%

El total de escuelas atendidas en la Dpto Colón fueron 31

Las características en cuanto a tamaño que presentaban eran las siguientes:

Cantidad de maestros	-10	10-19	20-29	más 30
Cant. de establecimientos	25%	29%	19%	13%
	(8)	(9)	(6)	(4)

Sin datos 13% (4)

Cantidad de alumnos	-100	100-299	300-499	más 500
Cant. de establecimientos	6,5%	35,5%	22%	19%
	(2)	(11)	(7)	(6)

Sin datos 16% (5)

Cantidad de turnos	1	2	Jornada completa
Cant. establecimientos	7%	74%	3%
	(2)	(23)	(1)

Sin datos 16% (5)

Cantidad de aulas	-5	5-9	10-14	más 15
Cantidad de establecimientos	13%	45%	13%	13%
	(4)	(14)	(4)	(4)

Sin datos 16% (5)

Cantidad de maestros especiales	-5	más de 5	no tienen
Cant. de establecimientos	49%	32%	19%
	(15)	(10)	(6)

El total de escuelas atendidas en la ciudad de Guaileguaychú fueron 23.

Las características en cuanto a tamaño fueron:

Cant. de maestros	-10	10-19	20-29	más 30
Cant. de establecimientos	13%	39%	31%	13%
	(3)	(9)	(7)	(3)

Sin datos 4% (1)



Cant. de alumnos	-100	100-299	300-499	más 500
Cant. de establec	4%	21,5%	39%	30,5%
	(1)	(5)	(9)	(7)

Sin datos 4% (1)

Cant. turnos	1	2	Jornada completa
Cant. establecim.	8,5%	82,5%	4%
	(2)	(19)	(1)

Sin datos 4% (1)

Cant. de maestros especiales	-5	más 5	no tiene
Cant. de establec.	26%	60,5%	8,5%
	(6)	(14)	(2)

Sin datos 4% (1)

Completa la descripción anotar cuales son los temas presentados que se consideren importantes para ser tratados por la Comisión de perfeccionamiento Docente.

a) Referidos a su función y a la organización escolar

- Rol y función del director en el presente.
- Curso de actualización para directivos
- Planificación institucional
- Roles y funciones del secretario
- Legislación
- Descentralización y regionalización. Aspectos administrativos.
- Evaluación docente (profesional). Seguimiento.
- Directivas para la tarea administrativa
- Relación escuela-comunidad
- Inconcurencia. Deserción

b) Referidos al clima institucional

- La comunicación. Vías
- Técnicas para desarrollar una mejor participación docente
- Lograr fluidez en la información para que el docente trabaje con agrado
- Relaciones humanas
- Dinámica grupal

c) Referidos a la relación con los maestros

- Toma de conciencia de los maestros de los derechos y también de los deberes



- Estrategias de asesoramiento y orientación de los docentes
- Resistencia al cambio. Actitudes a tomar.
- Apatía por el plan de perfeccionamiento.
- Docente y padres obstaculizadores de la función directiva.

d) Referidos al proceso de enseñanza-aprendizaje

- Asesoramiento en el proceso de conducción de enseñanza - aprendizaje
- Rendimiento del alumno carenciado
- Nuevos enfoques didácticos
- Transformación curricular
- Cambios a realizar en el sistema educativo para lograr una mayor eficiencia

Los supervisores plantearon:

- Estrategias de conducción cuando no se puede llegar a las escuelas
- Falta de bibliografía específica. Cómo encarar el perfeccionamiento?
- Rol y funciones del supervisor
- Metodologías

Un comentario: los temas que más frecuencia presentaron fueron los referidos a legislación, evaluación del docente, relaciones humanas, el problema de la formación de los maestros jóvenes, y la conducción de aquellos que con cierta antigüedad no permiten sugerencias para cambiar.

A todas las temáticas las atravesó el problema de la comunicación e información.

EL TRABAJO EN EL TALLER

## ESQUEMA DE TRABAJO DE LOS TALLERES

Aquí se presenta el esquema de trabajo del taller con la planificación de los doce encuentros con sus objetivos y actividades respectivas.

### Esquema de la 1 reunión

Tema: Quiénes somos? Dónde trabajamos?

#### Objetivos en términos específicos

- . generar un clima de confianza y cooperación en el grupo
- . aplicación de operaciones del pensar reflexivo para el análisis de su realidad.
- . elaboración de conocimientos del grupo que parten de lo individual y terminan en lo colectivo.
- . describir al personal directivo presente.
- . describir la escuela donde trabaja.

#### Actividades

- 14,30 hs. Presentación de la prof. Ma. Cristina Lucca del plan de perfeccionamiento.
- 14,45 hs. Presentación de la prof. Ma. del Rosario Badano del trabajo a realizar.
- 15,00 hs. Llenado de la ficha (individual)
- Reunión por escuela y describen.
- Se reúnen por función y describen
- 16,00 hs. Puesta en común
- 16,30 hs. Conocimiento cotidiano. Realidad. Escuela
- 17,00 hs. Descripción. Cómo es la escuela dónde yo trabajo.
- 17,20 hs. Consigna para la próxima.
- . Hacer un listado de las tareas que realiza desde que entra hasta que sale de la escuela.
  - . Las enumero por la cantidad de tiempo que insume.
  - . Las clasifico y elijo el criterio
- 17,30.hs. Finalización de la jornada.

### II Encuentro

Tema: Cómo trabajamos.

#### Objetivos específicos

- . identificar las posibilidades y obstáculos del trabajo grupal.
- . conformar los grupos de trabajo
- . presentar un estilo de conducción.

- Comparar el modelo de conducción presentado con el que se lleve adelante en la escuela.
- identificar el acento de la conducción institucional de acuerdo al modelo presentado.

#### Actividades

14,30 hs. Reconstrucción de la reunión anterior

14,45 hs. Charla sobre la necesidad de trabajo grupal.

- características / facilitadores/ obstáculos.
- conformación de grupo por escuelas cercanas
- ejercicio del cuerpo humano . Analisis. Conceptualización

16,00 hs. Presentación de un modelo de gestión

Trabajo grupal. Con el listado elaborado de tareas buscar los aspectos comunes o frecuentes y los que no lo son.

Identificar los comunes con el modelo de gestión presentados

16,45:hs. Puesta en común del trabajo grupal .

17,15 hs. Consigna para la proxima.

#### Trabajo no presencial

El grupo trabajará durante la semana del 9 al 13 de junio en las consignas estipuladas y presentará a la Dirección Departamental de Escuelas el trabajo escrito con fecha tope 13 de junio (un día antes del encuentro) para que pueda ser corregido y devuelto en la sesión siguiente.

Los materiales entregados a los docentes fueron:

Material Nº 1: Celman de Romero Susana "Aprender docente": "Recuperar el pensar del hacer"

#### Guía de trabajo

Al considerarse éste un material base la guía que se construyó fue abierta para posibilitar la inclusión de la experiencia de cada docente en la conceptualización.

• Leer el material en grupo.

• Reflexionar sobre los conceptos que se planteen

- Realizar el intercambio grupal acerca de los mismos.
- Presentar inquietudes, interrogantes o problemáticas que le sugiere.

Material N° 2: Comisión de Perfeccionamiento docente: Algunas reflexiones sobre perfeccionamiento docente .

#### Guía de trabajo

- Indique la secuencia de contenidos que se plantean en el documento.
- Discutan y expliciten el por qué de las razones de un material con ese contenido.

Indique cuáles conceptos resultan: confusos, incompletos, no-conocidos, difíciles.

- Indique cuáles conceptos le resultan interesantes y por qué.
- Realice los comentarios que considere necesarios.

### III ENCUENTRO : Cómo nos vemos

Tema: Cómo nos vemos? Cómo nos ven?

#### Objetivos

- Devolución por parte de la coordinación del trabajo teórico realizado, armar y develar los conceptos centrales y/o problemáticos que se presentaron.
- Detectar las imágenes y visiones que el grupo tiene acerca de los diferentes actores del hecho educativo: alumnos, docentes, directivos, supervisores, comunidad.
- Reflexión crítica sobre las mismas.
- Trabajo y presentación del concepto : representación social.

#### Actividades

14,45hs. Reconstrucción del encuentro anterior.

Análisis del trabajo grupal en la tarea no presencial.

15,10hs. Devolución de los trabajos realizados con los materiales "Recuperar el pensar del hacer." y "Algunas reflexiones sobre perfeccionamiento docente".



16,00hs. Trabajo grupal sobre imágenes con las siguientes consignas:

- Uds. conforman un grupo de directivos.  
Describe como es un grupo de directivo.  
Describe cómo lo ven los miembros de la comunidad.
- Uds conforman un grupo de maestros  
Describe como es un grupo de maestros.  
Describe Cómo lo ven los directivos.
- Uds conforman un grupo de padres.  
Describe como es un grupo de padres  
Describe cómo lo ven los maestros.
- Uds. conforman un grupo de directivos  
Describe como es un grupo de directivos  
Describe cómo lo ve el grupo de maestros
- Uds. conforman un grupo de Supervisores  
Describe como es un grupo de supervisores
- Describe cómo lo ven el grupo de directores.
- Uds. conforman un grupo de maestros.  
Describe cómo es el grupo de maestros  
Describe cómo lo ven el grupo de padres.
- Uds. conforman un grupo de alumnos.  
Describe cómo es el grupo de alumnos  
Describe cómo lo ven el grupo de maestros.

16,50hs. Puesta en común.

17,10hs. Conceptualización sobre representación social.

17,25hs. Consigna para la próxima.

#### Trabajo no presencial

El presente trabajo puede ser realizado de forma individual o grupal.

- Leer la descripción de la escuela dónde yo trabajo realizada en el primer encuentro.

- . Agregar los elementos que considera omitió.
- . Leer el libro de la historia de la escuela.
- . Establecer las semejanzas y las diferencias en la historia de la escuela que varió y que no varió.
- . Señalar cuáles serían los proyectos que Ud. podría llevar adelante durante su gestión, teniendo en cuenta personal, comunidad, posibilidad, disposición personal.
- . Leer y discutir en grupo "la comunicación en función educativa" Revista "Educco" - octubre 1985. Nº 415.

#### IV ENCUENTRO

Tema: Visiones de la escuela. Legislación. Mini evaluación

#### Objetivos

- Trabajar las visiones que se tienen acerca de la escuela de manera crítica.
- Acerca la problemática de la legislación en cuanto al régimen de ingreso y ascenso en la docencia.
- Realizar aportes sobre la misma.
- Realizar una mini evaluación

#### Actividades

14,30 hs. Problemas organizativos a ajustar.

14,45 hs. Reconstrucción de la jornada de trabajo. ~~anterior~~

15,00 hs. Trabajo grupal acerca de las visiones y representaciones sobre la escuela y la vida escolar.

Las consignas fueron las siguientes:

- . Dibujen cómo ven a una escuela.
- . Dramatización acerca de la vida de la escuela.
- . Quié tiene adentro una escuela: Torbellino de ideas.
- . Estampa acerca de una escena de la vida de la escuela.

15,45 hs. Puesta en común . Conceptos a analizar.

16,00 hs. Legislación: charla e intercambio a cargo de la Sra. Noemí Benítez de Mecchetti miembro de la Comisión Legislación.

17,15 hs. Mini evaluación. Escribir en un papel una palabra sobre lo que consideró más positivo y negativo del trabajo.

Consigna para la próxima.

#### Trabajo no presencial

Fue marcado individualmente a cada escuela. En general se deben realizar ajustes sobre el proyecto presentado. Realizar alguna acción y analizarla

#### V. ENCUENTRO

Tema: Revisión de la problemática de la imagen

Ajuste de los proyectos

Conceptualización del trabajo realizado

#### Objetivos en términos específicos

- Integrar los conocimientos y visiones analizadas en encuentros anteriores.
- conceptualizar con el uso de diferentes técnicas las representaciones que se realicen
- Contribuir a incrementar el conocimiento de la realidad.
- Intercambiar la información acerca de los proyectos presentados.
- Analizar los proyectos y caracterizarlos.

#### Actividades

9,30 hs. Reconstrucción de la jornada de trabajo anterior e intercambio del trabajo grupal

10,00 hs Trabajo grupal/

Devolución del listado de visiones elaboradas por el grupo para su repaso.

Teniendo en cuenta los mismos caracterizar/ representar una escena de la vida escolar.

10,30 hs Puesta en común

11,30 hs Conceptualización de la puesta

12,30hs. Muestra del video que se realiza sobre el trabajo.

13,00hs. Receso/ Almuerzo

14,30hs. Trabajo grupal. Intercambio de proyectos

Confección de una lista de obstáculos comunes

15,30hs. Puesta en común

16,00hs Conceptualización. Analisis de las etapas. Metodología a atender.

17,00hs. Consigna para el trabajo no presencial

- . Se devuelve la mini evaluación con la información del grupo total.
- . Elaborar con los aspectos positivos una propuesta de trabajo.
- . Elaborar con los aspectos negativos aspectos para superarlos.

## VI Encuentro

Tema: Ajuste de los proyecto

Evaluación

### Objetivos específicos

- . Elaborar en común una propuesta para continuar el trabajo.
- . Lograr una caracterización común de los proyectos presentados.
- . Agruparlos por temáticas visualizando los hilos conductores.
- . Realizar una evaluación individual del taller realizado.

### Actividades

14,30 hs. Reconstrucción de la jornada de trabajo anterior

14,45 hs. Analisis de los proyectos según ejes temáticos a los que atiende.

15,15 hs. Puesta en común del trabajo no presencial

15,45 hs. Evaluación individual

16,45 hs. Cierre y propuesta de trabajo . En el cierre estuvieron presentes la Presidente del Consejo General de Educación y la Directora de Enseñanza Primaria.

## LOS CONTENIDOS

Los contenidos que se trataron en los encuentros fueron:

- concepción acerca del conocer que atravesó las doce semanas y se fue recuperando y analizando de acuerdo a la ejercitación y material que se disponía.
- los temas se fueron interrelacionando dado que desde la perspectiva pedagógica que se resume se trabaja sobre la disponibilidad de los participantes; disponibilidad para ver la realidad, para pensar una acción, para imaginar lo que una comunidad necesita, manejando el equilibrio entre la globalización, y el análisis; entre la teoría y la práctica, en la teoría escondida en la realidad.
- la figura del director, imagen interna y externa, reponsabilidad social, relaciones institucionales
- la autonomía del director y el deber ser institucional.
- modelo de gestión, como se conduce la unidad escolar, tareas que se realizan
- el trabajo docente en el contexto de las condiciones laborales, los saberes docentes, la comunicación y la educación
- la formación docente, la pérdida de calidad, los deterioros progresivos, los escasos saberes
- el grupo, el trabajo grupal, la construcción colectiva
- representación social (ver en Apartado)
- legislación, presentación de la temática, criterios, interpretación, perfección de la ley, corporización de la ley
- la escuela, función, organización
- proyectos. Instrumentos para diseñar

También se trató el problema de la Comunicación escrita y su relación con la enseñanza escolar, la desvitalización de los textos, las autocensuras, el desorden, la falta de prioridad en los mensajes que se desean comunicar.



## IMAGENES

Se considera central poder trabajar con las representaciones, imágenes, visiones que los directores tiene sobre sí mismos sobre los maestros, alumnos y padres.

Cuando se re-construyen y objetivan las imágenes pueden salir a luz los estereotipos, pre-juicios y roles y es cuando se pueden romper, cambiar o consolidar, cuando puede haber aprendizaje.

El poder descentrar permite volver a mirar el espacio de la escena escolar con otros ojos, se puede situar en ese espacio de otra manera y modificarlo.

El mostrar, re-presentar implica un tomar contacto con el que soy, con el rol que en muchos casos muestra solo la exterioridad, la cáscara que lo recubre todo y en otros sin embargo se recuperan contenidos y vivencias que merecen ser analizadas.

Las creencias acerca del comportamiento de los sujetos, las historias y experiencias previas se encuentran vitalmente presente en la conducta con escasa experiencia de ser modificada.

Los pre-juicios obturan las posibilidades de libertad y de creación determinando conductas y visiones.

Al ser el estereotipo una exageración de la conducta encuentra su contrapartida en los emergentes institucionales negativos (los chivos expiatorios). Uno justifica la existencia del otro.

En el presente taller se trabajó a lo largo de dos encuentros; dentro de la secuencia se ubicaron en el 4to. y 5to. por considerar que al haber una preparación anterior el proceso de identificación y conceptualización se facilitaba.

Se utilizaron diferentes actividades (descripciones, dramatizaciones, dibujos) para exteriorizarlas. El segundo paso lo constituyó el poder compartirlas y lograr una caracterización común, problematizarse acerca de las mismas y por último comenzar a plantearse cambiarlas.

Se trabajó también la imagen de la escuela.

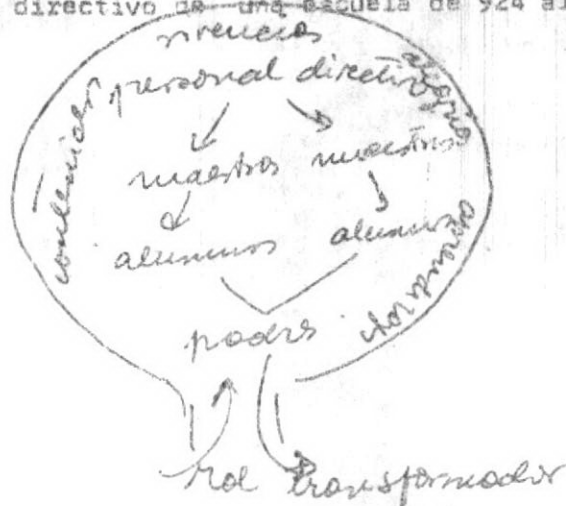
Se presentan algunos datos:

Torbellino Qué tiene adentro la escuela?  
elemento humano/ necesidades/ satisfacciones/ enfermedades/ accidentes/ preocupaciones/ alegría/ comedor/ ornamento/ responsabilidades/ pobreza/ proyectos/ crecimiento/ ampliaciones/ errores/ frustraciones/ voluntad/ deseo de superación/ voluntad/ sacrificios/ vocación.

Cómo veo a la escuela?



Personal directivo de una escuela de 924 alumnos



Arbol que representa a la escuela.

Las imagenes que salieron a través de los ejercicios planteados en el III Encuentro y luego se transformó en contenido del taller.

Las mismas fueron se presentan sin ordenar y pertenece a ambos departamentos

#### COMO NOS VEMOS LOS DIRECTORES

##### Aspectos positivos

- . Disposición hacia el trabajo
- . Actitud positiva frente a las propuestas de la comunidad.
- . Apego a la comunidad educativa
- . Sensibilidad social
- . Capacidad para resolver los múltiples problemas cotidianos.
- . Vocación docente
- . Tiene deseos de superarse, son solidarios se preocupan por todos / los aspectos (no solo educativo)

##### Aspectos negativos

- . Están apegados a un sistema paternalista.
- . Se consideran dueños de la escuela
- . No se comprometen ante situaciones cotidianas
- . Ansiosos, subjetivos
- . Poco espontáneos. Paternalistas
- . Perfeccionistas con deseos de superación permanente.
- . Reparo ante actitudes de los docentes

#### Aspectos positivos

- No retacean su tiempo para las tareas escolares.
- grupo responsable, democrático abierto., orientador.
- nos gusta cumplir y que cumplan
- Ser abiertos (comunicativos)
- Ser tolerantes, guías, asesores

#### Aspectos negativos (cont.)

- Reacción energética
- Rígidos en la entrega de documentos

#### COMO NOS VEN ( a los directores)

##### LOS MAESTROS

- Con cierta distancia que acorta el compañerismo
- No siempre se interpretan las directivas que se dan: "el deber de asumir las culpas de los fracasos y compartir los logros".
- Ansiosos/ paternalistas
- Perfeccionistas/ detallistas
- buen asesor/ consejero/ con vocación

##### LA COMUNIDAD

- Como seres que NO nos podemos equivocar/ que tenemos que saber todo
- Nos ven anticuadas
- Nos respeta y nos ve como colaboradores inmediatos.

##### LA SUPERIORIDAD

- cumplidoras/ obedientes
- guía/ orientador

#### LOS ALUMNOS NOS VEMOS

##### Aspectos positivos

- prolijos/ atentos/ aplicados
- curiosas/ abiertas
- compañeras/ cariñosas/ compinches
- amables/ generosas
- competitivas
- deseos de aprender/ buena memoria/ cociente intelectual normal
- buena disposición para acercarse con sus pares
- placer por la actividad lúdica
- gusto por participar en la actividad escolar

##### Aspectos negativos

- discutidoras/ charlatanas
- tímidas/ egoistas
- pedigüeñas
- gritonas/ inquietas
- distraídas / desprolijas
- bullangueros

### Los alumnos no ven los maestros

- grupo de buen rendimiento del aprendizaje
- capaces / activos/ inquietos
- sociables/ despiertos/ sensibles
- cumplidores/ inteligentes
- alegres/ colaboradores
- mentirosos
- reunidos en grupos definidos

### LOS PADRES NOS VEMOS

#### Aspectos positivos

- comunicativos/ compañeros
- protección/ orientación
- ayudamos a crecer en autonomía
- controlamos a los chicos
- concurrimos a la escuela

#### Aspectos negativos

- exige demasiado a los chicos
- los sobreprotegemos
- los justificamos
- reticencia a asumir cargos
- despreocupados
- negligentes
- sin interés por superarse
- agresivos

Los maestros los ven a algunos preocupados, responsables, con actitud constructiva, con apremios, requieren asistencialismo de la escuela, faltos de apertura mental.

### LOS MAESTROS NOS VEMOS

#### Aspectos positivos

- Disposición/ voluntarioso
- nos escuchamos
- estamos abiertos al cambio/diálogo
- colaborador/ inquieto/ con deseos de superación
- detallista/ afectuosos
- participativos/ abiertos/ solidarios.
- humilde/ generoso/ alegre / responsable/ seguros
- realista/ amante/ libre/ creativo
- dinámicas/ inquietas/cooperativas
- compañeros

#### Aspectos negativos

- protestón/ obsesivo/ ansioso
- irresponsable/ apático/ negligente
- individualista/ egoista/ cerrado
- obsecuente/ negativo/ inseguro
- autosuficiente
- nos dispersamos con facilidad
- nos falta ejercicio grupal
- egoista/ encerrado en sí mismo
- no participativo/ autoritario
- celosas/ irresponsables/ posesivas
- falta de personalidad



Non ven ( a los maestros )

#### Los directivos

- grupo heterogeneo que requiere conducción y aprendizaje
- Preocupados/ cargados de trabajo/ estresados
- carentes de medios/ desorientados
- creativos

#### Los padres

- Cumplidoras de múltiples funciones (maestras, asistentes sociales, etc)
- que trabajamos solo 4 horas y tenemos tres meses de vacaciones
- pacientes
- como un amigo con el que se puede dialogar.

#### Comentarios:

Como se puede apreciar del listado hay una dificultad en el pensamiento de poder mirar y contrastar los diferentes aspectos de un mismo sujeto. Las caracterizaciones son maniqueas y absolutas, no presentan fisuras y son alejadas de la realidad aunque algunos elementos la acerquen.

La dificultad de este ejercicio también radicó en la dificultad de descentrar para ser otro, y luego generalizar en una clase de conceptos.

Cuando efectuaron varias representaciones para lograr ver líneas de análisis también quedó en evidencia que la institución escolar está dividida en espacios y para compartir los espacios hay que derribar paredes, tarea que no es fácil. Y que a su vez hay que guardar espacios.

El "tener" espacios se encuentra ligado al tema de la seguridad y en su aspecto positivo quien cuida su espacio lo puede mejorar, redefinir, lo puede cambiar.

Es interesante advertir cuales son los espacios comunes, cuales son las relaciones entre espacio y comunicación, cuales los espacios de interacción institucional.

Se advierte en todos los ejercicios el enorme peso de la dirección en cuanto a exigencia del sistema educativo, en cuanto a mandato social y en cuanto los mismos sujetos le imprimen. Se analizó las implicancias de la función en otros aspectos de la interacción social, no es tomado como un aspecto estrictamente laboral.

Se mostró también una escuela que se define de lo externo (en el caso más generalizado padres), imposibilitada de mostrar quiebres, se presenta como una institución monolítica que no tiene errores.



Los maestros estuvieron presentes en todas las representaciones, las evocaciones plantaron a un maestro que tiene las mismas actitudes escolares que los niños de defensa, temor y seducción a la vez.

Estuvo presente también el doble mensaje institucional, los secretos a voces las cosas no dichas que todos saben y contemporáneamente construir un discurso del deber ser o de lo que se debe oír.

Cabe destacar la plasticidad con la que trabajaron los directores como el proceso de aprendizaje que fueron realizando.

## LA LABORACION DEL PROYECTO

El poner en marcha el Proyecto es el objetivo del Taller. Pero hay escondidos en la propuesta varios aprendizajes interesantes que se fueron desarrollando y es necesario comentar; algunos de ellos fueron:

- El trabajo grupal, marcado como obligatorio en la Tarea no presencial y en los encuentros instaló un modo de relación entre los directores que es rescatado por ellos tanto en las evaluaciones como en las propuestas.

El grupo comienza a dar seguridad, la seguridad se despalaza de lo individual a lo grupal, se va construyendo un estilo que se descubre en la acción. Se va descubriendo una idea de clase, de pertenencia. Se analizan y se presentan algunos obstáculos grupales lo que posibilita una mejor ubicación del clima de los integrantes, se trabaja sobre la falta de efectividad en el uso del tiempo generalmente planteada.

- Los ejercicios que sirvieron para ubicar la escuela en el devenir histórico - también resultaron importantes. Primero hubo que superar la visión lineal y dicotómica para verla en movimiento, o en interacción; para descubrir que su ida y vuelta produce un nuevo conocimiento histórico.

En la ubicación histórica se recupera el lugar, hubo otro tiempo, otra gestión. Si la escuela varió, los directivos variaron?, por qué los modelos cambian tan lentamente?, cuáles son las herencias, conocimientos y vivencias que se entrecruzan?

Comprender como se ubica la pequeña historia de cada uno en la historia de la escuela, y la historia de la escuela en la historia social de la comunidad a la que se pertenece.

También se indagó y analizaron los factores que influyen en los cambios (los dichos son unánimes: la escuela de antes no es la de hoy), lo social y lo educativo. El mandato social sobre la escuela, las funciones reparadoras que cumple y su rol transformador.

Con estos elementos se presentaron las primeras ideas para llevar adelante, las que fueron corregidas y enmarcadas metodológicamente en tiempo y espacio para ser reformuladas.

Se presenta aquí un listado de temáticas que comenzaron a desarrollarse en las escuelas y sobre las cuales finalizado el Taller comienza una segunda etapa de trabajo. Ellos son, sintetizados por temática:

- La escuela casa de todos.
- La escuela lugar de encuentro.
- La escuela de la comunidad.
- La escuela para padres.
- La acción escuela-comunidad.
- La mujer de la zona rural.
- Educación para la salud y educación sexual.
- Despertar el interés por la pedagogía.
- Programa de perfeccionamiento docente
- La integración por áreas.
- Taller áreas estudios sociales y Ciencias elementales básicas.
- Recuperación de ortografía y enriquecimiento del lenguaje.
- Recuperación de lectura - Técnicas operativas de lectura.
- Ampliación de biblioteca
- Implementación de técnicas operativas.
- Salir a conocer la ciudad,
- Ampliación del edificio.
- Organizar juegos recreativos, disciplina escolar.
- Priorizar contenidos para la organización escolar.
- Atender el bajo rendimiento escolar
- Organización institucional. Comunicación en función educativa.
- Reubicación de escuelas.
- La comunidad: su capital cultural . Incentivación  
: su relación con la escuela.
- Conducción escolar democrática.
- Transformación de la escuela en doble escolaridad.

De la totalidad de proyectos presentados solo fueron rechazados dos: uno denominado terapia laboral por considerarse discriminatorio y el otro sobre la organización del patio de la escuela por que no contempla las necesidades del niño.-

Se trabajó sobre los inconvenientes que se presentan y se analizaron y pusieron en común estrategias para llevarlas adelante. Asimismo se trabajó sobre las etapas que cada uno implica. En general el acento estuvo puesto en saber como se sensibiliza y se mantiene el interés, cómo lograr aperturas hacia el cambio, cómo relacionarse con la comunidad., y la necesidad de tener interlocutores para ir revisando lo que va haciendo.

En la elaboración de los proyectos se fue notando el progresivo compromiso que se iba adquiriendo y al potenciar el deseo en el trabajo facilitó el aprendizaje.-

## PROPUESTAS DE TRABAJO ELABORADAS EN BASE A LA MINIEVALUACIÓN

Las primeras estrategias que se construyeron grupalmente partieron de una mini-evaluación que fue retrabajada.

En el IV encuentro se solicita escribir en un papel una palabra que represente lo que se considera más positivo como proceso de aprendizaje y lo menos.

Con todas las palabras se construye un listado común (ver Anexo).

En el IV encuentro se solicita que como trabajo no presencial se tome el listado y se lo transforme en una propuesta de trabajo tanto en sus aspectos positivos como negativos.

El resultado del mismo se presenta a continuación en una breve síntesis:  
QUE LA PROPUESTA DE TRABAJO CONTINUE

### A. Propósitos

- intercambiar ideas y acciones, mantener una buena comunicación que beneficie las relaciones humanas
- adquirir mayor seguridad y confianza
- enriquecimiento mutuo evitando que las escuelas permanezcan como islas
- disponerse al diálogo y a la reflexión

### B. En lo organizativo

- con grupos organizados por escuelas de características similares
- reuniones mensuales rotativas en los establecimientos al grupo y/o entre localidades
- grupo de trabajo por grados paralelos
- intercambio de ideas con maestros de escuela vecinas
- continuar incorporando docentes de cada escuela
- tener seguimiento

### C. En el contenido

- legislación: proponer lectura y comentario de los artículos más importantes para los docentes
- resolver problemas que se fueron presentando
- cómo mejorar la lectoescritura
- cada escuela presenta sus inquietudes (legislación, transformación curricular, Lectura e Intercambio, otros temas)
- nueva propuesta curricular para 1991
- calificación de los docentes

## D. En la Metodología

- elaborar acciones conjuntas para aplicar en casos similares
- que se trabajen grupalmente con guías enviadas por el equipo que dirige el taller
- actividades con textos
- manejo de bibliografía

De los aspectos negativos se sugiere para mejorarlos lo siguiente:

- seguir con los talleres para que los colegas que generan clima de incomodidad puedan modificarse
- enseñar a escuchar a los colegas, no permitir interrupciones en el uso de la palabra
- fijar en común pautas de trabajo para evitar interferencias en el trabajo grupal
- analizar lo que sucedió en cada encuentro para revertir fallas individuales y lograr un clima de sinceridad grupal
- dar a conocer con antelación los temas
- buscar un lugar adecuado (no escuela para que no haya tanto bullicio)
- dar recreo. No estar tanto sentadas
- hacer una encuesta previa sobre el día de reunión
- hacer respetar los horarios
- usar micrófono





### La Evaluación

En el último encuentro se realiza la evaluación del trabajo de taller.

Se trabaja con la siguiente guía de evaluación individual.

### EVALUACION INDIVIDUAL

1. Considere el trabajo dentro y fuera de los encuentros.
  - a) Piensa que le sirve para clarificar e incorporar conocimientos? Acerca de qué.
  - b) Modificar actitudes, cuáles.
  - c) Lo prepara para trabajar en la realidad. De qué manera.
2. Con respecto al trabajo realizado fuera de los encuentros:
  - a) Enumere los aspectos positivos y negativos del trabajo grupal
  - b) Según su criterio estuvo bien elegido el trabajo fuera de los encuentros. Por qué?
3. Podría reconocer y enumerar cuales fueron sus aportes para la tarea grupal tanto en los encuentros como en el trabajo fuera de él.
4. Agregue las consideraciones que cree necesarias y no estén incluidas en los puntos anteriores.

Del análisis de las respuestas y su primera clasificación podemos agruparlas por las siguientes temáticas;

1. Para adquirir conocimientos, aclarar cuales:
  - a) Sobre el rol directivo como orientador, clarificar y ampliar conocimientos sobre la forma de trabajo, la organización de las tareas y la realización de proyectos.

- a) Sobre la realidad de la escuela que dirige a través de temas específicos de gestión, clima, relaciones humanas.
  - b) Sobre la historia de la propia escuela. Reubicación del rol social
  - c) Sobre la realidad escolar que lo circunda, el intercambio con otras escuelas permite incorporar otros puntos de vista, comparar problemáticas y enriquecer contenidos.
  - d) Sobre los criterios para analizar un problema y como poder solucionarlo.
  - e) Sobre legislación escolar
  - f) Para reafirmar los conocimientos adquiridos
2. Para modificar actitudes. Cuales?
- a) No centralizar, coordinar delegando responsabilidades. Actitudes de personal docente.
  - b) Autoritarismo/ Rígido/ eliminar el temor a exponerse
  - c) Superar el egotismo, actitudes individualistas, prepotentes, miedos, prejuicios.
  - d) Aprender a compartir, intercambiar, escuchar
  - e) Modificar actitudes de soberbia, valorización y revalorización de los demás cambiar actitudes con los docentes, acercarme al personal, comprender, reconocer errores y aciertos, reflexionar sobre la personalidad del personal directivo.
  - f) Modificar la cerrazón, ser más abierto, espontáneo.
  - g) Tomarme tiempo
3. Preparar para trabajar en la realidad. De qué manera
- a) a trabajar en equipo, en forma cooperativa, con otro enfoque a generar el trabajo grupal.
  - b) A trabajar con más libertad, solidaria y participativamente, a darse a conocer.
  - c) A ser más objetiva, tener mayor apertura, a fundamentar opiniones.
  - d) A trabajar con menos soberbia, a pedir ayuda con humildad, a tener más optimismo.

• cambiar las actividades de la escuela dentro de 1 problema de la comunidad.

3) A priorizar en las tareas a realizar. Diseñar etapas.

A. Enumere los aspectos positivos, negativos del trabajo grupal fuera de los encuentros.

Aspecto positivo

- da seguridad
- modifica actitudes
- concuerda con pines/ fortalece relaciones
- despierta interés
- sinceridad/ alegría
- solucionan problemas concretos
- apertura/ reflexión/ diálogo
- desprenderse del egoísmo
- permite crecer/ intercambiar
- autoevaluación del trabajo grupal
- Compañerismo
- horario obligatorio

Aspecto negativo

- Falta de tiempo
- Dispersión
- indiferencia de algunos
- dificultad de expresar por escrito las conclusiones
- demasiadas propuestas
- distancia
- críticas fuera de lugar
- ausencia de algunos
- individualismo
- dificultad para reunirse

• El trabajo fuera de los encuentros estuvo bien elegido por qué?

- sirvió para pensar/ reflexionar
- para ver la importancia del perfeccionamiento docente.
- para proponer actividades de trabajo con la comunidad
- sirvió para cuestionar costumbres
- replantearnos la realidad
- accesibles/ breves
- Consignas que se eran interpretadas por el grupo

• Enumere sus aportes en la tarea grupal

Contribuí a crear un buen clima grupal/ a superar inhibiciones  
la disposición para el trabajo/ puntualidad/ asistencia  
gusto de aprender/ buen humor/ aporté ideas inquietudes  
sintetizé por escrito/ resumí textos/ tomé nota  
Fui amable / cordial/ solidaria  
Confianza en los demás/ búsqueda de canales de realización  
voluntad/ actitud receptiva/ aceptación de las opiniones de los demás  
Conocimiento de la realidad/ sugiriendo alternativas y soluciones

Figura 1. Relaciones que deben darse:

- movilizar a las autoridades para poner en práctica las acciones
- no abandonar esta iniciativa, que las autoridades no abandonen
- realizar encuentros más largos
- dar a conocer nuevos temas e investigar inquietudes de los grupos para incorporar temas.
- necesitamos más dinero
- implementar a los tipos de trabajo para futuros directivos
- tratar la organización de la labor durante formal y seguimiento
- realizar el taller con asistencia de los docentes que lo deseen
- con el próximo encuentro sea la legislación



CUESTIONES A TENER EN CUENTA



### CUESTIONES A TENER EN CUENTA

- El taller finalizó el 19 de julio por lo que se cuenta con escaso tiempo para evaluar el conjunto de acciones en cuanto a los efectos sobre la realidad y no solo su impacto.
- La propuesta alcanzó a cincuenta escuelas del Departamento Colón y Gualeguaychú., en las cuales proyectos de modificación y acción se están llevando adelante.
- Los avances y aprendizajes realizados en doce semanas merecen algunos comentarios:
  - las evaluaciones y propuestas de trabajo elaborada por los directores son por demás elocuentes para abundar en detalles. Si en los siguientes aspectos:
  - la aplicación de operaciones mentales dominantes para el ordenamiento y análisis de información tales como: enumerar, comparar, distinguir. Clasificar, elaborar categorías, descubrir, definir
  - diferenciación entre lo que es y el deber ser. Los hechos y su interpretación. Causas y consecuencias.
  - el logro de productos colectivos sobre la base de las experiencias y aportes individuales y grupales.
  - la modificación de imágenes simplificadas, estereotipadas y/o distorsionadas.
  - la visión general de la metodología de un proceso colectivo del conocimiento.
  - la posibilidad de análisis del proceso en sí mismo para reajustar el foco de análisis
  - el cuestionamiento a algunas concepciones educativas que se hallan por detrás de las acciones que se organizan en la escuela. planteamiento de interrogantes generales sobre la función social de la educación y de la escuela en particular.
  - el trabajo grupal realizado.
- Es necesario precisar que la concreción del trabajo realizado dependerá fundamentalmente de la continuidad en cuanto a tiempo, dedicación profesional, apoyo técnico que fortalezcan teórica y metodológicamente en servicio son algunas de las condiciones que pueden garantizar el éxito de este esfuerzo.

. El plan de perfeccionamiento debe contemplar la asistencia a los proyectos que se impulsen aprovechando el alto grado de motivación de los participantes que posibilitará que se generen propuestas autogestionadas dado que comenzaron a mirarse.

. Este trabajo recién se comienza por lo tanto constituye un estudio de casos. A partir de estas experiencias se podrá avanzar en la conceptualización de estos temas

. Algunos de estos temas serán motivo de trabajo teórico por lo tanto hay que cotejar, ver semejanzas, diferencias con otros lugares, que cosas se entrecruzan que cosas se está en condiciones de generalizar para poder realizar transferencias y poder hacer uso de la palabra en este tema.

. En la perspectiva personal el trabajo me causó satisfacción, alegría y crecimiento profesional.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ANTONS, Klaus Práctica de la dinámica de grupos. Herder. 1986
- CELMAN DE ROMERO, Susana. "Recuperar el pensar del hace : los saberes del docente". Ponencia. 1989. Mimeo
- Comisión de perfeccionamiento docente: Algunas concepciones de perfeccionamiento. Mimeo 1990
- Ezpeleta, Justa. Escuelas y maestros: condiciones del trabajo docente. Unesco /89
- Congreso pedagógico. Entre Ríos. Informe final
- Catedra de Servicio social. Instituciones "Guía de abordaje institucional"
- Jacques E. Incentivo, trabajo y retribución. Paidós 1973
- Nicastro Sandra. Los roles directivos; un enfoque institucional (tesis) 1988
- Rockwell, E. Mercado. La escuela como lugar del trabajo docente.
- Revistas Educao.
- Lapassade , G. Instituciones y organizaciones. Gedisa 1986
- Schelemenson. Analisis, organización y empresa unipersonal Paidós 1987
- Vera, R. Tendencias institucionales del trabajo docente. CIE 1988
- Sirvent, brusilovsky. Guía de estrategias para un modelo experimental 1976
- Material sobre Entrenamiento mental
- Manzanal/ Rofman Las economías regionales de la Argentina. Centro editor de Aca Litina. 1989

ANEXO

MINI EVALUACION    Fecha 27/06/90 . Lugar Gualeguaychú

Consigna: Escribir una palabra sobre lo que considera más positivo del taller, lo que más valora desde el aprendizaje que realiza y lo menos, lo que considera negativo

POSITIVO	NEGATIVO
<ul style="list-style-type: none"><li>• dinámico/ positivo</li><li>• la técnica de taller/ la confianza en quienes lo dirigen</li><li>• intercambio de ideas/ conoc.</li><li>• trabajo en grupos/ enriquecimiento que logra el diálogo</li><li>• participación/ flexible</li><li>• positivo/ pensar</li><li>• interesante</li><li>• alto conocimiento de los disertantes</li><li>• los conceptos que se exponen</li><li>• que lleguen a nosotros desde Paraná</li><li>• actualización</li><li>• iluminación</li><li>• legislación</li><li>• comunicación que se logra</li><li>• las tareas que se encomienda</li><li>• las representaciones de los grupos</li><li>• me ayuda a pensar mi comportamiento</li><li>• trabajo en grupo abierto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• la interferencia por los que hablan y no dejan escuchar</li><li>• falta recreo</li><li>• poco tiempo</li><li>• que todos no nos escuchamos/ nos faltan límites/ respeto a los otros</li><li>• el predominio de la idea de una sola persona sobre el resto del grupo</li><li>• murmullo/ comentarios por lo bajo</li><li>• agresividades (expresas y encubiertas)</li><li>• día viernes</li><li>• preguntas de los presentes sin previo aviso y conocimiento</li><li>• inhibiciones</li><li>• interferencias</li><li>• mucho bullicio</li><li>• que algunos sean tan individualistas y olviden su paso por las aulas</li><li>• docentes celosos presentando problemas individuales</li><li>• las "compañeras" que hablan sin dejar escuchar.</li></ul>



## POSITIVO

- Poder compartir, discutir, presentar propuestas.
- El encuentro con todos los colegas y poder debatir ideas, mejorar posturas.
- relaciones humanas - conviven - cia.
- intercambio de opiniones.
- aprender cosas nuevas.
- la participación y compartir.
- permitir participar y conocer las inquietudes de los demás junto con un enriquecimiento mutuo.
- comunicarse-interactuar (2)
- analizar reflexionar con colegas. / naturalidad
- muy, bueno/ muy productivo
- todo / claridad en la expresión
- compartir
- sin evaluación temerosa/ buena relación/ clarificación de ideas/ muy productivo.
- más tiempo para profundizar
- muy práctico y positivo
- enseña a autoevaluarse/ relacionarse/ ver la realidad enriquece
- relación humana/convivencia/
- adquirir seguridad en la conducción
- comunicación/crecimiento
- confianza (2)/ enriquecimiento
- trabajo en grupos / diálogo
- clarifica temas en que tenemos dudas (2)
- encuentro con colegas
- soluciones prácticas
- participación sin inhibiciones

## NEGATIVO

- poco tiempo (6)
- nada (5)
- falta tiempo (2)
- fuman mucho
- pocas horas para encuentro
- que apunte al diálogo
- unificar criterios de evaluación
- no poder aclarar conceptos es decir explicarles a Uds.
- unificar criterios.
- quedan cosas en el camino
- dar esta oportunidad a otros docentes jóvenes que estuvieran interesados
- preparar más gente nueva.
- la legislación
- que se prepara a personal próximo a jubilarse
- poco tiempo para llegar a temas más profundos.
- poco diálogo.

COLON. Fecha 26/06/90

## LISTADO DE PARTICIPANTES

LUGAR: DEPARTAMENTO COLON

	NOMBRE Y APELLIDO	ESCUELA
1	BONIN de CANETE, Argentina Teresa	N°1 J.J.Paso
2	BECCHETTI de Otaso, Iris Amanda	N°1 J.J.Paso
3	BOTTENE de BONNIN, Trinidad Marta	N°1 J.J.Paso
4	PEREZ, Eduardo Fermín	N°5 N.R.Peña
5	BRAVO de VANERIO Ema Adelina	N°5 N.R.Peña
6	CUMBERTTO de SIGOT Estela Rosa	N°5 N.R.Peña
7	CHAULET de Bastián Ma. Irene	N°5 N.R.Peña
8	LUNA de Tavella Olga Noemí	N°162 H.Vieytes
9	ROSSI de Giménez blanca Azucena	N° 20 B.Monteagudo (V.Elisa)
10	PERAGALLO Elba María	N° 20 B.Monteagudo
11	BENITEZ de Gomez Rosa Beatriz	N°25 J.M.Teyier
12	VHARANT de Roude Elina Natividad	N°32 Pronunciamiento
13	ROMAT de Rey Fabre Graciela Ma.	N°32 Pronunciamiento
14	ANTUNEZ de Gibelli Lunilda	N°53 Alejo Peyret
15	CHICEL de Saenz Samaniego Juana	N°53 Alejo Peyret
16	MACIEL de De Carli Margarita J.	N°60 Capital Federal
17	BARBOSA de Zappa Mirta elena	N°60 Capital Federal
18	EVEQUOZ de Paganini Olga	N°60 Capital Federal
19	ALMEDA de Roviller Delicia	N°60 Capital Federal
20	IRIBARREN DE Camaduli Olga M.	N°82 Dr. Emilio Gouchon
21	REY de Gastal Helvecia L.	N°82 Dr. Emilio Gouchon
22	CHAULET Celia	N°83 J.J.de Urquiza
23	RICHARD de Silva Norma E.	N°83 J.J.de Urquiza
24	PIEROTTI de DI Rio Gladys	Prefect. Naval Argentina

25	GUZARDO de De Donatis	H.Yrigoyen
26	RODRIGUEZ de Milne Galdys	N°57 Hogar Maternal
27	ABALOS de Palacios Gladys	N°110 J.de Urquiza
28	CASSE Maria Sofia	N°111 Jose M.Estrada
29	BUSTOS Rosa Isabel	N°112 San José
30	TORRES DE Bouvet Rosa	N°113 San Jose
31	SIMIAN Alba Hortensia	N°19 9 de Julio
32	VUARANT de Villagra Hermida	N°84 Manuel Belgrano
33	VERNAZ DE VINCON Alica	Antartida Argentina
34	FRANCOU GIMENEA Beatriz	Emilio Francou
35	ALTENO de Norma	Direc.Dptal.Esc.de Colón
36	BERNASCONI Hortensia Josefina	Dir.Dptal.
37	GASTAL Anibal Cesar	
38	BENEDINI DE LARRACHAO Maria J.	
39	BREM DE ARAMBURU Alba Teresa	
40	TORERS DE SPOSITO Noelia	N°1 J..J.Paso
41	BARRETO DE CAJEAS Maria	N°1 Juan J.Paso
42	TSCHOPO DE LITVINOFF Mirta A.	N°25 J.M.Texier
43	KRUMVICK DEHUCK Edith	N°25 Jose M.Texier
44	QUINTEROS DE VIDONE Emilia	N°61 Bartolome Mitre
45	PALAVECINO DE DALLEVES Maria C.	9 de julio
46	MARCOGIUSEPPE DE GOMEZ Aurora	N°113 San José

DEPARTAMENTO GUALEGUAYCHU

1	ARAUJO DE PENACCHI Mirta	1	Guillermo Bawson
2	PUCCIO de Villanueva Zunilda	2	Domingo Matew
3	PIAGGIO Zulma Renee	2	Domingo Mathew
4	GONZALES DE ESPONDA Silvia	3	Tomas de Rocamora
5	L.deLÓPEZ Norma Raquel	3	Tomas de Rocamora
6	SPOTURNO DE ARRUA Norma	3	Tomas de Rocamora
7	CASANAVE DE Henrandez	4	Gervasio Mendez
8	VELA DE CIACOPUZZI Mirta	4	Gervasio Mendez
9	FRACAROLLI de Guerberooff Norma B.	8	Coronel Rosendo Fraga
10	ARRICONDO de Balladares Maria V.	9	Leopoldo Herrera
11	VEGA DE SARTORI Teresita	9	Leopoldo Herrera
12	GOMEZ Silvia susana	9	Leopoldo Herrera
13	BLESTCHER DE PAULETTI Maria R.	20	D.F.Sarmiento
14	SAYAS Susana Isabel	20	D.F.Sarmiento
15	AGUIRRE Anibal Teodolindo	31	Rep.O.del Uruguay
16	MULLER de Arias Teresa Clotilde	35	Rep.de Chile
17	PASSALACQUA DE SITTNER Teresita	35	Rep.de Chile
18	BLESTECHER DE TAFARELI Alicia	36	Fco.Lopez Jordan
19	FIOROTTO DE PEREYRA Nelida	36	Fco.Lopez Jordan
20	LABAT Luisa Margarita	36	Fco.Lopez Jordan
21	MANGUCIO de BOGLIACINO Stella	58	Alfredo Villalba
22	CAMPANA DE ROMANI MARIA del R.	68	Fray Mamerto Esquiú
23	DEL VALLE de Rivollier Silvia	68	Fray Mamerto Esquiú
24	ECHAZARRETA Marta	69	Mercedes S.Martin Balcarce
25	CARMONA de Boari Carmen	69	Mercedes S.Martin Balcarce
26	C.DE IBARRA Elda	88	Los Fundadores

BROGHI de Nef Zulma Beatriz

BACIGALUPO DE Giavon M.Elsa

MURUA M.Antonio R.

BERNICELLI de Lopez Arias Amalia

MARTINELLI de Mundel Mirta

VILLANOVA de Bacigalupo Gloria

BORRADO de Molinari Ana M.

BOARI de Del Valle Olga S.

MURUA Adela Marta

PICCINI de Ziterfkoff Zulma

CASTILLO de Suarez Amanda R.

NIEVA Jose Antonio

R. DE BRUMATTI Lilian

AVILA Oscar Darío

IRAZABAL DE LANDO Maria Teresa

LEHA Marta Beatriz

FOSSAT de SAMACOITS Maria J.

SANCHEZ Alicia Ester

QUINTANA de CozziRosa Gladys

REBORA DE PGBIESE Celia Liliana

COLOMBARNI de Gatusso Maria M.

CONSEBATT de Casaretto Rosalia

NICOLINI Rollan de Sturtz Preisz Z.

N°1 G.Rawson

N°1 G.Rawson

N°1 G.Rawson

N°1 G.Rawson

N°4 G.Mendez

N°70 D.F.Sarmiento

N°35 R.de Chile

N°36 F.Jordan

N°58 Alfredo Villalva

N°69 Mercedes S.Martin

de Balcarce

N°88 Los Fundadores

N°90 Jose S.Alvarez

88 Los Fundadores

89 Horticultura, Floric. y afines

90 Jose Alvarez

94 Fco.Ramirez

94 Fco.Ramirez

106 Dr.Carlos Pellegrini

114 J.J.Urquiza

113 Infanteria de Marina

2 Especial Antonio Rizzuto

2 Especial Antonio Rizuto

Islas Malvinas