

La investigación educativa al servicio de la Gestión institucional *

Un ejemplo de la aplicación de estrategias de investigación para la intervención y mejora de una institución liceal

Lorena Natalia Andrade Zorrilla**

Resumen

El estudio que se presenta se ha llevado a cabo en un centro público de Educación Media, en el que se ha abordado una situación problema relacionada con dificultades que presentaba la institución, en el acuerdo de estrategias para promover climas adecuados de trabajo en el aula.

El diagnóstico se ha realizado mediante la aplicación de diversas técnicas de investigación y la construcción de dispositivos de análisis, de los cuales se han obtenido los principales insumos para la elaboración de un plan de mejora organizacional. Dicho plan, ha sido resultado de la reflexión conjunta con actores implicados en la situación problema, sobre los factores que podrían contribuir al establecimiento de estrategias que promuevan el trabajo colaborativo y la comunicación a nivel institucional.

PALABRAS CLAVE: liderazgo del director, comunicación, gestión en proyectos, asesor, diagnóstico, plan de mejora.

Abstract

The present study was carried out in a public middle school, which addresses a problematic situation related to institutional difficulties regarding a consensus on strategies to promote appropriate working climates in the classroom.

Several research techniques and the construction of analytical devices were used for the diagnosis, and obtainment of the main inputs for the development of an organizational improvement plan. This plan has been the result of a joint reflection with actors involved on the problem situation, regarding the factors that could contribute to the establishment of strategies that promote collaborative work and communication at the institutional level.

KEYWORDS: *Principal's leadership, communication, project management, consultant, diagnosis, improvement plan.*

1. Algunas coordenadas teóricas

Haciendo referencia a Rodríguez (2002), la comunicación es un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados. El proceso de comunicación ocurre en un ambiente en el que hay ruido, por lo cual puede haber distorsiones; por lo tanto, el concepto de ruido engloba todo aquello que distorsiona e introduce error en la comunicación.

La comunicación genera un efecto de redundancia; es un tipo de transmisión muy especial, en la cual el emisor no pierde la información que transmite y el receptor la gana. Se da la redundancia en el sentido de que la información que antes pertenecía a un individuo ahora la poseen dos o más.

Rodríguez (2002), para profundizar en el análisis de la comunicación, toma los aportes de Waltzlawick en conjunto con Beavin y Jakson. Estos autores desarrollan una teoría de la comunicación pragmática, basada en la conducta.

Algunos de los principios que conforman la teoría de la comunicación pragmática establecen: todo comportamiento es comunicación, por lo cual es imposible no comunicar en el caso de las organizaciones: modos de atención al público; definición de lo importante; uso del tiempo, la tecnología: son comportamientos como mensajes cargados de información. Toda comunicación presenta dos aspectos: el contenido y la relación; esta última dice referencias de las características del vínculo entre quienes se comunican. El contenido consiste en la información contenida en el mensaje. Puntuaciones de la secuencia de la comunicación, la decisión acerca de quién inició una determinada secuencia, la falta de acuerdo pueden ser origen de discusiones.

Otra puntualización a considerar con relación a lo que aportan los últimos autores citados es la diferencia entre el lenguaje digital y el analógico. La comunicación digital es la que se corresponde al lenguaje verbal, mientras que el analógico se relaciona con el lenguaje no verbal. En algunas organizaciones se define al digital como el único válido, lo que se refleja mediante el uso constante de reglamentos y todo tipo de comunicación escrita, de manera que impida la espontaneidad y el peligro de lo inesperado. Sin embargo la comunicación analógica tiene un lugar importante en las instituciones, ya que es inevitable y siempre está presente. Para que las acciones institucionales resulten eficaces, parte del diseño organizacional debe de consistir en reconocer y dar su lugar a este tipo de comunicación, que sino puede resultar disruptiva.

Hoy en día hay una tendencia en las organizaciones de generalizar el acceso a la información, disminuyendo su contenido de poder. Por lo general, la mayoría de las personas se encuentran conectadas a una red interna de computadoras y pueden disponer de la información necesaria.

Las organizaciones buscan, por lo general, mejorar la eficiencia de las comunicaciones; por esto, una parte importante del diseño organizacional consiste en delimitar los canales y responsabilidades de la comunicación, lo que está relacionado a la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la organización. Otra señalización relevante en cuanto a la comunicación es la diferenciación entre comunicación efectiva y eficiente. La primera se establece cuando el emisor y el receptor llegan a entenderse; es la comunicación cara a cara, en la cual tiene lugar el intercambio de diferentes puntos de vista. La comunicación eficiente se manifiesta cuando se logran objetivos con el costo mínimo. Se prefiere la comunicación escrita, la que llega a todo el personal y no la cara a cara. El director no recibe el feed-back de la comunicación, por lo cual no sabe si ha sido comprendida y aceptada. (Rodríguez, 2002).

El diseño de una organización materializa formalmente los canales de comunicación, clasificándose de esta manera la comunicación en vertical y horizontal. En la materialización vertical, las comunicaciones originadas en la cúspide se transforman en comunicaciones cada vez más específicas en la medida que se desciende en la pirámide. Una dificultad que se presenta aquí, es la forma en la que la información puede ir siendo especificada, a medida que desciende en la pirámide. La comunicación vertical ascendente también puede sufrir distorsiones; siempre se comunica algo menos de lo que el otro quiere recibir. La comunicación horizontal, se da entre niveles similares de la organización y está orientada a conseguir la mejor coordinación entre las diferentes partes. Sin embargo, debe de vencer dificultades que se presentan entre las partes, porque si se acrecienta la comunicación con el interior de cada parte (o subsistema), se generan barreras entre las mismas. (Rodríguez, 2002).

Corbo *et al.* (2008), aseguran que en el paradigma relacional de la comunicación, que se corresponde al modelo de comunicación horizontal, la comunicación es interactiva; se construyen redes de vínculos basadas en el intercambio de mensajes entre los distintos actores; los canales de comunicación son diversificados, adecuados a cada contexto y necesidad.

1.a. Rol del Director

El director en su accionar se enfrenta con dos problemas: el de mantener el control en el sentido organizativo, de asegurar continuidad y supervivencia de la institución, y el de elaborar y aplicar una política educativa. Ambos aspectos pueden provocar conflictos y oposición, dependiendo de la forma en la que el director aborda dichas problemáticas. (Ball, 1989).

Desde el punto de vista del autor recién mencionado, es posible distinguir cuatro tipos de actuación de los directores. Los tres estilos principales son: el interpersonal, el administrativo y el político, divisible en dos variedades: el antagonista o el autoritario. Los cuatro estilos de liderazgo son formas de dar solución al dilema político básico al que se enfrenta un director: el logro organizativo del control (dominio) y la adhesión de los miembros de la institución (integración).

Características del accionar de cada estilo de director.

Tipo de liderazgo del director	Formas de participación	Respuesta a la oposición	Estrategias de control
Autoritario	Suprimir la expresión pública.	Suprimir la conversación.	Aislamiento, ocultamiento y secreto.
Administrativo	Comités formales, reuniones y grupos de trabajo.	Canalización y aplazamiento.	Estructuración, planificación, orden del día, tiempo y contexto.
Interpersonal	Charlas informales, consultas y conversaciones personales.	Fragmentación y compromiso.	Actuaciones privadas de la persuasión.
Antagónico	Reuniones públicas y debate abierto.	Enfrentamiento.	Actuaciones públicas de la persuasión.

Fuente: Ball (1989)

En cuanto al rol del director, ampliando y complementando los aportes de Ball (1989) y relacionado a la implementación de cambios institucionales, cabe mencionar a Hargreaves *et al.* (2001), quienes sostienen que las personas con funciones de liderazgo y apoyo, deben de cumplir con tres funciones fundamentales: apoyar a los docentes e incentivarlos a la realización de cambios significativos; garantizar que los cambios puedan mantenerse a largo plazo y puedan ponerse en práctica a gran escala. Los directores de centro son agentes vitales en los procesos de cambio y para que el mismo se lleve a cabo de manera positiva, es necesaria la presencia de un liderazgo escolar eficaz. El autor citado con anterioridad, sostiene que el objetivo más importante del director debe ser transformar la cultura de la escuela. Los tres tipos de apoyo que brinda la dirección para hacer posible la implementación de cambios se manifiestan como: liderazgo intelectual, interpretando y ejecutando las normativas políticas; liderazgo cultural y emocional, promoviendo culturas colaborativas y la asunción de riesgos; liderazgo estratégico, proporcionando los recursos para que se lleve a cabo el cambio.

El manejo de los conflictos es un factor sobre el cual todo jefe de una institución educativa debe saber actuar. Las respuestas ante los conflictos por parte de los directores podrán ser más o menos adecuadas, dependiendo del estilo de su liderazgo. El conflicto es parte de la condición humana y una consecuencia inevitable de las relaciones interpersonales, entonces es relevante que el director logre visualizar al conflicto como una oportunidad para que permita crecer, aprender y tener efectos beneficiosos para la institución.

Un aspecto de relevancia con relación a la función del director, es la gestión institucional para lograr el cumplimiento de la misión del centro educativo, la que está relacionada con dar respuestas a demandas del contexto social al que pertenecen los alumnos.

“La gestión por proyectos es una metodología de trabajo, un modo de encarar los problemas que tiene la institución, una manera de poder acotarlos, definirlos, para poder priorizarlos y encararlos”. (Aguerrondo *et al.*, 2002b, 19).

1.b. Gestión en Proyectos

Según Antúnez *et al.* (1997) la enseñanza de calidad solamente es posible si se comparten determinados criterios entre los miembros de la comunidad educativa. Sin acuerdos respecto a los principios didácticos, pedagógicos e ideologías, no puede desarrollarse el currículum de forma coherente y eficaz.

Acorde a lo afirmado por el autor anterior, Hargreaves *et al.* (2001) sostienen que las escuelas deben de tener una misión, lo cual promueve la motivación del colectivo docente, ya que, mediante la construcción de objetivos comunes, se comparten expectativas aumentando la eficacia del profesorado, lo que contribuye en la mejora del rendimiento de los alumnos.

Analizando lo mencionado por los autores, se puede afirmar que sus aportes se enmarcan dentro de la concepción de la cultura institucional colaborativa, enfatizando el trabajo en equipos para la concreción de metas comunes. Esto, en el centro educativo se vuelve viable con la existencia de un proyecto de centro (o proyecto educativo institucional).

Aguerrondo *et al.* (2002a), afirman que no es posible la adaptación a las necesidades de los alumnos, si la escuela no cuenta con una propuesta que contemple dichas especificidades. Para esto, el paradigma de calidad propone la elaboración de un proyecto educativo institucional que incluya todas las propuestas de actividades que los docentes deseen emprender. Este paradigma supone que la actividad de la escuela no puede reducirse a la sumatoria de las planificaciones individuales de los docentes por grado ni por área, tiene una visión global del proceso educativo que involucra a toda la escuela.

“El trabajo en proyecto implica un proceso que lleva a dar respuesta a las necesidades de los centros, permitiendo pasar de una cultura docente individualista (“balcanizada”) a una cultura colaborativa que se siente parte integrante de una institución que tiene como meta fundamental educar integralmente a los alumnos (...).” (Corbo *et al.*, 2008, 64).

La gestión que opta por trabajar por y en proyectos es proactiva, busca la identificación y comprensión de problemas, genera estrategias y actúa en consonancia. Esto se ajusta al enfoque estratégico situacional (como alternativa a la planificación tradicional, para la gestión). Este enfoque, tiene que ver con el presente y no con el futuro, aunque lo considera como meta; incorpora al contexto, se centra en el análisis, la comprensión, el compromiso y la participación real de los actores, y de esta manera trata de optimizar los procesos y mejorar los resultados educativos.

En cuanto al proyecto curricular de centro, Antúnez *et al.* (1997) aclaran que el mismo hace posible que la tarea escolar sea integral y funcional y por lo tanto, contextualizada a la realidad del centro. Es un instrumento fundamental para la toma de decisiones, facilita al colectivo docente las pautas para la planificación de los diferentes componentes curriculares específico para el grupo de alumnos). Favorece la mejora de la calidad de la enseñanza *“al situarse en un nivel que relaciona el trabajo diario de las programaciones concretas de aula con la planificación*

a largo plazo de Proyecto de Centro. Por esto, se convierte en una herramienta imprescindible para la reflexión y el análisis de la práctica educativa” (Antúnez et al., 1997, 68); promueve además la formación permanente, la adopción de un documento que registra las decisiones y la evolución pedagógica de la escuela.

Con relación a todo lo desarrollado hasta el momento, considero conveniente para profundizar y enriquecer a los conceptos mencionados, tratar sobre los espacios de coordinación.

La coordinación es una de las funciones esenciales de la gestión, ya que implica acciones y decisiones de los diferentes actores, con relación a la atención de demandas de la institución que facilitan prácticas pedagógicas.

Gairín y Darder (2003), afirman que la coordinación debe de estar presente en los diferentes pasos del Proyecto de Centro, para que sea posible la definición de aspectos sustanciales del centro educativo, contribuyendo de esta manera la coordinación a la calidad de la enseñanza.

Los autores mencionados, dan a conocer como elementos constitutivos del concepto de coordinación a los siguientes: trabajo en común de los actores en función de un proyecto; actuación de las personas, quienes deben de contribuir a un objetivo en común; asignación de los recursos, con el fin de obtener los objetivos deseados; control y revisión del funcionamiento cotidiano para garantizar la coordinación.

A modo de conclusión, es posible decir que un óptimo uso de los espacios de coordinación, puede conducir al acuerdo entre los docentes de estrategias áulicas, que favorezcan a la mejora de los procesos de enseñanza, aprendizaje y convivencia, implicados todos ellos en la dimensión conceptual *vínculo docente - alumno*.

Planificar con colegas añade claridad y, consistencia al proceso, la colaboración profesional puede constituir un capital esencial en la planificación curricular.

La planificación colaborativa resulta un proceso intelectual y emocional que genera oportunidades de aprendizaje para los docentes. (Hargreaves et al., 2001).

El trabajo en equipo debe de adaptar la propuesta educativa según las necesidades de los alumnos, en base al intercambio y búsqueda en común de soluciones creativas y fundamentadas científicamente. (Gairín y Darder, 1995).

2. Propuesta metodológica

La situación problema escogida para estudiar ha sido abordada dentro del marco de la investigación cualitativa, con la metodología correspondiente al estudio de casos. Al respecto, *“(...) el objetivo primordial de un estudio de caso es la comprensión de otros. La primera obligación es comprender el caso (...) es la particularización (...) para ver qué es, qué hace, (...) pero la finalidad primera es la comprensión.”* (Stake, 1999, 17).

El estudio de lo particular gana terreno en la medida en que se entiende la complejidad del mundo social, y que se hace necesaria más que la explicación, la comprensión. El análisis de procesos que pueden ser complejos por la interacción humana entre sí y con su entorno, exige subrayar la calidad de esas relaciones, es decir, comprenderlas. El enfoque cualitativo proporciona respuestas a la complejidad de las relaciones humanas.

El punto básico de partida del paradigma cualitativo, en el momento de concebir el mundo social es el desarrollo de conceptos y teorías que estén basados en los datos para explicar un fenómeno. Los significados sociales solo pueden ser examinados en el contexto de la interacción de los individuos, siendo esto un rasgo que distingue a este paradigma del modelo de investigación de las Ciencias Naturales. Un investigador cualitativo prefiere que la teoría emerja de los propios datos; de esta manera se logra explicar el fenómeno de modo coherente

con el mundo social del cual se originó. El investigador procura acercarse lo más posible a la cotidianidad de los participantes, captar in situ sus acciones para pensar y elaborar sus explicaciones. (Cook y Reichardt, 2005).

Un rasgo importante de los métodos cualitativos de investigación, destacado por Walker (2002), es que pueden adaptarse y modificarse a medida que se avanza en el proyecto.

María Teresa Anguera (1997), señala como axiomas comunes a la investigación cualitativa, los siguientes:

- Concepción múltiple de la realidad: se pueden considerar diversas facetas para una determinada realidad, por lo que cabe una diversificación en la interpretación de la misma.

- El principal objetivo científico es la comprensión de los fenómenos: se pretende llegar a captar las relaciones internas existentes en los fenómenos que se estudian, indagando en la intencionalidad de las acciones de las personas implicadas.

- Se interrelacionan el investigador y el objeto de la investigación: de forma tal que se influyen mutuamente.

- Se pretende un conocimiento de carácter ideográfico, de descripción de casos individuales: la investigación cualitativa se plantea el estudio de casos en profundidad y no llegar a abstracciones universales

- Los valores están implícitos en la investigación: esto se refleja en las preferencias por un paradigma, elección de una teoría, etc.

3. Plan de trabajo

El plan de trabajo se ha desarrollado mediante dos grandes etapas que se detallan a continuación: la del diagnóstico y la de elaboración del Plan de Mejora Organizacional.

3.a. El diagnóstico

El estudio diagnóstico realizado, temporalmente se ha extendido desde el mes de Mayo al mes de Agosto de 2010. Se ha desarrollado en cuatro fases que se indican a continuación.

Fases de la etapa diagnóstica

Momento	Característica
Fase 1: Identificación de la demanda	Etapa exploratoria: realización de entrevistas iniciales (equipo de dirección); reconocimiento de antecedentes institucionales; identificación de actores y sectores implicados; recopilación de datos que complemente la información obtenida de las entrevistas.
Fase 2: Comprensión del problema	-Definición de técnicas complementarias. -Pre- test de las herramientas aplicadas. -Identificación de aspectos implícitos- explícitos.
Fase 3: Reconocimiento de necesidades	-Análisis de la información recabada y sistematizada. -Definición de prioridades. -Identificación de las dimensiones involucradas en el proceso de mejora. -Establecimiento de las personas implicadas para conformar al grupo impulsor, para la elaboración del Plan de Mejora Organizacional.
Fase 4: Acuerdos con la organización	-Redacción del informe de la etapa diagnóstica. (Informe de Avance).

Las herramientas que se han aplicado a los actores, han sido seleccionadas teniendo en cuenta el propósito de esta fase del trabajo diagnóstico (constatar la situación problema, ampliar y verificar los factores causales); considerando además las características de cada una, con relación al tipo de información que de ellas se puede extraer; se ha trabajado con un total de 93 actores institucionales.

Se han seleccionado como técnicas para relevar la información: el cuestionario, la entrevista, la observación y el análisis de documentos.

Correspondencia entre actores y técnicas aplicadas

Actores	Técnicas
65 Alumnos (de dos grupos)	Cuestionario, observación de clases, análisis de documentos.
25 Docentes (de los grupos de primero del turno vespertino)	Cuestionario, análisis de documentos.
4 Docentes (pertenecientes al plantel mencionado con anterioridad)	Entrevista semi- estructurada, observación de clases.
2 Adscriptas, 1 subdirectora	Entrevista semi- estructurada

Para el procesamiento de la información recogida, luego de sistematizada, se ha optado primeramente por definir dos dimensiones, con el fin de llevar a cabo de manera más precisa, clara y ordenada el análisis de la información, esto implica la triangulación de todos los datos obtenidos. Dichas dimensiones son: *trabajo coordinado entre actores institucionales y vínculo docente - alumno*.

Luego de la triangulación se ha procedido a la elaboración de dos dispositivos de análisis institucional: el iceberg y el análisis FODA (**F**ortalezas- **O**portunidades- **D**ebilidades- **A**menazas), de los cuales se han tomado insumos para la propuesta del Plan de Mejora.

El iceberg es un método de análisis que posibilita desentrañar las lógicas internas de las dinámicas institucionales. A partir de lo explícito, identificar las prioridades de una institución e inferir los supuestos básicos que operan como cimientos de una cultura institucional (Tejera, 2010a). Por esto, el iceberg ha permitido identificar aspectos íntimos, pertenecientes a la cultura institucional, susceptibles de ser mejorados.

Para este trabajo en particular de la aplicación de este análisis, han resultado relevantes con relación a la cultura de la institución, el rol ejercido por la directora suplente, el empleo de los espacios de coordinación con fines administrativos más que pedagógico didácticos, trabajo individualizado de los docentes (aplican estrategias diferentes), ausencia de un proyecto de centro, entre otros.

El análisis FODA es una herramienta sencilla de utilizar, pero muy potente como mecanismo de análisis de la realidad y toma de decisiones. Según Trujillo (2001), una reflexión profunda y crítica que conduzca a la identificación de las fortalezas y debilidades de la institución (factores internos), es favorable para que se tomen en cuenta los riesgos que la misma corre, así como las posibilidades de éxito que tiene para la toma de determinadas decisiones. En cuanto a factores externos, las oportunidades hacen referencia a factores positivos para el centro, mientras que las amenazas apuntan a factores que van más allá de su control, y que pueden poner en riesgo la consecución de los objetivos que este se proponga.

Concluida la sistematización y análisis de toda la información recabada, se ha procedido a la realización de un primer esbozo del Plan de Mejora Organizacional.

3.b. Plan de Mejora Organizacional

Una vez concluida la etapa diagnóstica, se ha procedido a la entrega del Informe de Avance a la institución que ha sido sede del estudio. Con relación a lo mencionado, primeramente se ha llevado a cabo un encuentro con la subdirectora (encargada de dirección), a la cual se le ha dado a conocer los resultados del estudio de la etapa diagnóstica. También se han definido los integrantes del grupo impulsor (personas que han participado de la elaboración del Plan de Mejora Organizacional). En dicho encuentro y con relación a los acuerdos establecidos con la organización, es importante destacar el hecho de que se ha decidido llevar a cabo una reformulación de la situación problema, a causa de que se ha acordado con la subdirectora debido a los tiempos institucionales, aplicar el Plan de Mejora Organizacional en el próximo ciclo escolar, correspondiente al año 2011. Se ha tenido en cuenta que la situación problema planteada en un inicio era muy específica y singular del momento en el que se aplicó el estudio diagnóstico.

El grupo de trabajo asignado para participar del diseño del plan, ha quedado constituido por: la subdirectora (encargada de dirección), una adscripta, una docente de grupos de primer año del turno vespertino, y el asesor. La dinámica de trabajo con el grupo impulsor se ha basado en reuniones semanales de unos cuarenta y cinco minutos de duración. El horario que se ha empleado para ello ha sido el de la coordinación general, de manera de asegurar la presencia de todos los actores implicados, al no tener éstos que cumplir horario extra que pudiera además interferir en sus actividades cotidianas; se han realizado un total de cinco reuniones.

En síntesis, del trabajo con el equipo impulsor ha resultado la elaboración de los siguientes componentes del Plan de Mejora Organizacional: objetivo general, objetivos específicos, logros proyectados, indicadores de logro, definición de personas implicadas, espacios, tiempos, insumo y presupuesto.

En cuanto a la determinación de los factores causales de la situación problema sobre la que se ha trabajado, cabe aclarar que los mismos han sido determinados en el encuentro mantenido con la subdirectora cuando la entrega del Informe de Avance.

El diseño del instrumento de seguimiento de la implementación del Plan de Mejora, en acuerdo con el equipo impulsor ha sido responsabilidad del asesor.

Con relación al objetivo general, es importante mencionar el hecho de que el mismo ha sido elaborado en función de la situación problema, en común acuerdo con el equipo impulsor. Mientras que los objetivos específicos han sido formulados contemplando a cada uno de los factores causales.

Procurando la existencia de un hilo conductor entre los distintos componentes del Plan de Mejora Organizacional, los logros proyectados o metas, se han acordado basándose en los objetivos específicos que han sido planteados.

Durante el proceso de construcción del Plan de Mejora, se ha pensado en indicadores de logro para cada actividad que ha sido propuesta. Se entiende por indicadores a *“hechos, situaciones o fenómenos factibles de ser “medidos”, que permiten confirmar el arribo a la meta propuesta para cada objetivo. El propósito de un indicador es informar sobre el proceso de toma de decisiones, describir y explicar los cambios que se van produciendo...”* (Tejera, 2010b).

La sustentabilidad del Plan de Mejora Organizacional ha implicado el abordaje de aquellos factores, mediante los cuales el proyecto se hace viable de forma duradera. Para esto, se ha trabajado sobre aspectos relacionados con el monitoreo de las acciones acordadas; la comunicación de la información; rendición de cuentas; supuestos de realización, entre otros aspectos.

4. Principales resultados y conclusiones

A continuación, se ponen de manifiesto los resultados y conclusiones correspondientes a las dos grandes fases del trabajo realizado en la institución: Diagnóstico y Plan de Mejora Organizacional. Se explicitan además otras conclusiones que han surgido en el proceso de elaboración de este capítulo, relacionadas a los conceptos que sustentan el trabajo.

Diagnóstico

La primera colecta de datos

Esta fase ha sido relevante para el desarrollo del trabajo, en cuanto a que por medio de ella se ha identificado y comprendido la naturaleza de la situación problema para la cual se ha elaborado el Plan de Mejora.

La identificación de la situación problema, ha sido el resultado de la realización de entrevistas exploratorias, realizadas a diferentes actores de la institución. Cabe recordar, que se ha procurado trabajar con actores de características diferentes, con el fin de obtener información que brinde el mayor sustento y justificación posible a la situación problema que se ha escogido para trabajar. Su identificación no ha presentado grandes dificultades, debido a que todos los entrevistados han coincidido con la situación a mejorar. Los serios problemas de disciplina de los grupos de primer año del turno vespertino.

Las entrevistas exploratorias han sido transcritas y luego analizadas, para organizar la información obtenida en una matriz construida en función de: dimensiones organizacionales implicadas; actores involucrados; temáticas asociadas y posibles factores causales. A partir del análisis de esta matriz, han surgido como resultados: la situación problema a trabajar; una primera aproximación de los factores causales; grado de implicancia de las distintas dimensiones organizacionales, sectores y personas involucradas. Dichos resultados están expuestos en el Modelo de Análisis que se muestra a continuación.

Modelo de Análisis

Situación Problema:

Dificultades para identificar estrategias institucionales eficientes para controlar la disciplina de los alumnos de primer año del turno vespertino

Dimensiones organizacionales:

Organizacional, Pedagógica-Didáctica, Comunitaria, Administrativa

Sectores involucrados:

dirección, adscripción, C.A.P., aula, docentes, alumnado de primer año, padres, equipo multidisciplinario.

Posibles factores causales:

- Carencia de acuerdos comunes entre los distintos actores involucrados (subdirectora, docentes, adscriptos, integrantes del CAP, padres, equipo multidisciplinario).
- Escasa comunicación entre algunos de los actores implicados: los docentes de un mismo nivel (en este caso primero del vespertino), entre estos y el CAP y con el equipo multidisciplinario.
- Empleo de los momentos de coordinaciones para la realización de labores administrativas predominantemente (cierre de libretas, pasaje de notas a los boletines, etc), se destina muy poco tiempo de las coordinaciones para el tratamiento de los problemas de disciplina.

Personas involucradas:

subdirectora, adscriptas de los grupos de primer año (dos personas); integrantes del CAP (tres docentes); docentes (veinticinco); alumnos (doscientos once); padres; integrantes del equipo multidisciplinario (una asistente social y una psicóloga).

Es importante recordar que para la elaboración del modelo de análisis se ha procurado hacer un planteamiento de manera tal, que queden involucrados actores y sectores que desarrollen trabajo dentro de la institución. De esta manera, se haría más práctico y factible la elaboración y aplicación del Plan de Mejora. Otro aspecto relevante que ha resultado del análisis de la matriz, ha sido el grado de implicancia de los distintos involucrados, en este sentido, han resultado ser las dimensiones organizacional y la pedagógico- didáctica las más comprometidas.

La segunda colecta de datos

Luego de la obtención de los primeros resultados de la investigación, se ha llevado a cabo una segunda colecta de datos para profundizar en la comprensión del problema. En esta instancia se ha recabado información de diversas fuentes (documentos, actores institucionales, etc), aplicando el instrumento y la técnica adecuados a cada una.

Para el procesamiento de la información recogida y la obtención de resultados, luego de la sistematización, se ha optado por definir dos dimensiones conceptuales para llevar a cabo de manera más precisa, clara y ordenada el análisis de la información. Las dimensiones se han escogido en función de la naturaleza de la situación problema y de los conceptos que sustentan este trabajo, ellas han sido: *trabajo coordinado entre actores institucionales* y *vínculo docente - alumno*. Se han identificado los datos correspondientes de cada instrumento, para cada dimensión de análisis.

Del análisis mencionado, han resultado entre otros, los siguientes aportes: la constatación de los factores causales que han sido propuestos en el Modelo de Análisis, la elaboración de dos dispositivos de análisis organizacional: el Iceberg y el análisis FODA, de los cuales se han tomado insumos iniciales para la elaboración del Plan de Mejora Organizacional.

La identificación de necesidades

El Iceberg

La construcción de este dispositivo ha sido esencial, en cuanto a que ha brindado elementos que han tenido que ser tomados en cuenta para la viabilidad del Plan de Mejora Organizacional. Un cambio institucional ha de iniciarse trabajando sobre aquellos aspectos de la organización que son susceptibles de mejora.

A continuación se explicitan los resultados obtenidos en lo subyacente del iceberg, desentrañando los factores más íntimos que configuran a la institución:

- Prevalencia del trabajo individualizado de cada actor institucional (subdirectora, adscriptas, docentes).
- Coordinaciones consideradas predominantemente como instancias de cumplimiento administrativo.
- Vínculo muy débil entre padres y la institución educativa.
- Valoración de los docentes de las vías informales de comunicación por sobre las formales.
- Falta de una planificación estratégica en su amplio sentido. Tendencia de actuar “apagando incendios y no en evitarlos”.
- Se emplean a las medidas correctivas mayoritariamente con el fin de “aliviar” o “aplacar” las situaciones que implican problemas de disciplina, no con el fin de dar una “verdadera” solución.

FODA

Dimensión Organizacional:

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Apoyo de la dirección al accionar docente.- Intervención continua del Consejo Asesor Pedagógico como entidad de imposición de orden y respeto a nivel institucional.- Compromiso de las adscriptas en el tratamiento diario de los asuntos de disciplina. Constituyen con relación a lo mencionado, el principal nexo entre distintos actores: equipo de dirección, docentes, padres.	<ul style="list-style-type: none">- Ausencia del Proyecto de Centro.- Principal rol del equipo de dirección en las instancias de coordinación general: informar, mayoritariamente cuestiones de naturaleza administrativa.- Escasa utilización de los espacios formales de coordinación para el abordaje de los problemas que se manifiestan en los grupos de alumnos, con el consecuente fortalecimiento de canales informales de comunicación entre docentes.- Desaprovechamiento del equipo multidisciplinario para el tratamiento de los problemas de disciplina de los alumnos de primer año.- Accionar individualizado de los actores institucionales: equipo de dirección, adscriptas, docentes.- Escasa comunicación entre el equipo de dirección, docentes y adscriptas.

Dimensión Pedagógico Didáctica:

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Establecimiento de diálogos frecuentes por parte de algunos docentes y las adscriptas con los alumnos, para "negociar" el buen comportamiento.- Ubicación de los alumnos en el salón de clases con un criterio acordado entre algunos docentes y las adscriptas.- Existencia de "confianza" de los alumnos hacia los docentes (principalmente el profesor consejero) y las adscriptas, para manifestar diversas inquietudes.- Considerable número de alumnos conscientes de que es necesario un cambio de actitud para mejorar la situación relacionada a la disciplina.- Petición por parte de los estudiantes de la imposición de límites por parte de los docentes.	<ul style="list-style-type: none">- Docentes que no pueden controlar la indisciplina de los alumnos: abandonan la clase, expulsan a alumnos para poder trabajar.- Desarrollo de clases de carácter expositivo, lo que redundan en el aburrimiento y desinterés de los alumnos.- Escasa utilización de recursos didácticos para el dictado de clases. Empleo del pizarrón como recurso principal.- Ausencia de estrategias didácticas acordadas en común por los docentes. Cada profesor actúa de manera muy diferente, en cuanto a la modalidad de la clase que dicta y permisividades que otorga a los estudiantes.- Criterio establecido por la dirección para el armado de los grupos de alumnos: inclusión de los repetidores y alumnos que no son del radio en el turno vespertino.

Dimensión Administrativa:

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Existencia de instancias de coordinación: general e interdisciplinar.- Elaboración en tiempo y forma de las calificaciones y juicios de los alumnos para la entrega de boletines.	<ul style="list-style-type: none">- Organización de los horarios de los docentes sin coincidencia en los espacios de coordinación. Los docentes coordinan con colegas, que en muchas ocasiones no tiene los mismos grupos ni el mismo nivel.- Estructura edilicia no adecuada para la contención del alumnado.

Dimensión comunitaria:

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Asistencia de un importante número de padres a las reuniones en las que son citados.	<ul style="list-style-type: none">- Gran cantidad de estudiantes que pertenecen a zonas que no se corresponden al radio del liceo.- Muy escaso apoyo de los padres con relación al seguimiento y control de la actuación de sus hijos en la institución.- Inasistencia a las reuniones de los padres de los alumnos más problemáticos.

Oportunidades

<ul style="list-style-type: none">- Centro público de atención psicológica y psiquiátrica ("el patronato") localizado muy próximo al liceo, en la misma manzana.- Escuela pública ubicada en la misma cuadra del liceo de la cual provienen un considerable número de alumnos.

En el análisis FODA realizado, el nivel externo a la institución presenta únicamente elementos correspondientes a las oportunidades en la dimensión comunitaria. Este hecho es totalmente coherente con la naturaleza del trabajo realizado hasta el momento, ya que el mismo está centrado en aspectos internos de la institución.

Relacionando los hallazgos presentados hasta el momento con los conceptos trabajados, se puede concluir:

-Los canales de comunicación entre el equipo de dirección docentes y adscriptas, son muy débiles. Por esto, existe una valoración por parte de los profesores de las vías informales de comunicación, desarrollándose una comunicación de tipo horizontal entre dichos actores

-El rol desempeñado por el encargado de dirección, teniendo en cuenta los aportes de Ball (1989), tiene características del tipo de director administrativo, con algunos rasgos del director autoritario. Con relación al mismo, no ejerce un liderazgo estratégico, el cual considerando a Hergreaves *et al.* (2001) resulta esencial para la atención efectiva de los requerimientos institucionales y el desarrollo de una cultura colaborativa.

-Los espacios de coordinación no son valorados como instancias para promover el trabajo colaborativo entre los actores institucionales, sino que son empleados generalmente para la realización de actividad de índole administrativo. Se podría decir que dichos espacios se utilizan para “completar el acta” y no para abordar las problemáticas subyacentes en los grupos de alumnos.

-No se desarrolla una Gestión en Proyectos al haber una ausencia un Proyecto Educativo de Centro, lo que conduce a que la Institución no tenga clara ni definida una visión con relación a su desempeño, ni tenga un “norte orientador” de su accionar. Una de las principales consecuencias de esto, es la falta de capacidad de adaptación de la institución a las necesidades de los estudiantes. Entre lo que se destaca la falta de formación en valores, lo que desencadena a su vez, problemas de convivencia a nivel de aula.

Una vez finalizado el Informe de Avance se ha realizado, en una primera instancia, la presentación del mismo a la subdirectora. De este encuentro ha resultado la modificación de la situación problema a tratar, así como la definición de los factores causales.

El replanteamiento de la situación problema, se ha decidido en común acuerdo, teniendo en cuenta el período de implementación del Plan de Mejora Organizacional. Se ha decidido a causa de los tiempos institucionales, aplicar el Plan de Mejora en el ciclo escolar correspondiente al año 2011. Se ha tenido en cuenta que la situación problema identificada en la fase diagnóstica era muy específica y singular con relación al clima institucional de trabajo. De esta manera, se ha reformulado a la situación problema, para que el plan de mejora involucre el tratamiento de varios aspectos que contribuyen a la generación de climas adecuados de enseñanza y de aprendizaje en la institución, siendo el control de la disciplina una de las variables que se pueden considerar, pero no la única. Así la situación problema ha quedado definida como sigue: ***Dificultades para identificar estrategias institucionales eficientes, que favorezcan un clima de trabajo adecuado con los alumnos de primer año del turno vespertino.***

Los factores causales se han establecido en función de los hallazgos que han resultado en el diagnóstico con relación a los mismos, y atendiendo a la reformulación del problema a tratar. De esta manera se han definido como principales factores causales: 1- Falta de trabajo coordinado entre algunos actores institucionales, 2- escasa comunicación entre docentes en general, con el equipo de dirección y adscriptas, 3- vínculo muy débil entre referentes familiares de los alumnos más problemáticos y la institución educativa.

Del análisis de los factores causales, en concordancia con lo expuesto con anterioridad, se puede afirmar como conclusión: el predominio de la cultura individualista; los canales de comunicación débiles entre los distintos actores; la desvalorización de las instancias de coordinación para el acuerdo de estrategias en común, que atiendan a las problemáticas presentes en los alumnos.

Los encuentros con el equipo impulsor

A continuación se exponen los acuerdos más importantes establecidos con el equipo impulsor del Plan de Mejora Organizacional. Por esto, resulta muy pertinente para esta ocasión exponer parte de la planilla integradora, destacando los aspectos más globales, que dan cuerpo al plan de mejora.

Planilla integradora. Esquema de trabajo

Objetivo General	<i>Identificar acciones institucionales que favorezcan la aplicación de estrategias eficientes que promuevan climas adecuados de trabajo a nivel de aula y de la institución.</i>
Objetivos específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1- Emplear las horas de coordinación general para el abordaje de temas de carácter pedagógico didáctico, haciendo énfasis en el trabajo en equipo entre los distintos actores institucionales. 2- Fortalecer diferentes canales formales de comunicación entre los docentes, y también entre éstos con el equipo de dirección y adscriptas. 3- Lograr una mayor concientización e involucramiento de los referentes familiares con relación a la actuación diaria sus hijos en la institución.
Línea de actividad para el objetivo específico 1: <i>Promoción del trabajo en equipos del cuerpo docente.</i>	
Actividad 1.1: Planificación tentativa, al inicio de los cursos, de actividades para todo el año, que impliquen el trabajo en equipo de los docentes por nivel y por turno, en las coordinaciones de centro.	
Actividad 1.2: Elaboración de una planilla de seguimiento de las actividades acordadas por los docentes con relación a la aplicación de estrategias en común, de carácter didáctico- pedagógico y en relación al tratamiento de la conducta de los alumnos.	
Actividad 1.3: Realización de charlas con especialistas, dirigidas a los docentes, que contribuyan a la toma de decisiones sobre temáticas por ellos solicitadas.	
Línea de actividad para el objetivo específico 2: <i>Optimizar la comunicación institucional.</i>	
Actividad 2.1: Armado de una cartelera para la sala de profesores en la que se informe semanalmente sobre el acontecer institucional en todas sus dimensiones.	
Actividad 2.2: Organización de un equipo integrado por docentes y adscriptos responsables del mantenimiento y difusión de la cartelera.	
Actividad 2.3: Redacción de un cuaderno de comunicados en el que el adscripto documente sobre la citación en particular de algún padre, del equipo multidisciplinario, información de los alumnos en general, que resulte de interés para los docentes.	
Línea de actividad para el objetivo específico 3: <i>Sensibilizar a los padres sobre la incidencia que puede llegar a tener su participación en actividades institucionales dirigidas a la creación de un buen clima de trabajo con sus hijos.</i>	
Actividad 3.1: Realización de actividad inicial con los referentes familiares que pase por compartir con ellos este proyecto e incorporar sus opiniones e inquietudes.	
Actividad 3.2: Realización de encuentros de los referentes familiares, de cada grupo, con todos los docentes que dictan clases en dichos grupos.	
Actividad 3.3: Realización de reuniones con especialitas, ejemplo: psicóloga, asistente social, que contribuyan al relacionamiento padre - hijo, establecimiento de límites, etc.	

Del análisis de lo trabajado con relación al Plan de Mejora Organizacional, considerando los contenidos del Marco Teórico, se puede concluir lo siguiente de su aplicación:

-La concreción de los objetivos dará lugar paulatinamente a un cambio institucional, que contribuirá al alejamiento de la Cultura Individualista, promoviendo la familiarización con formas de trabajo colaborativas y una mayor integración de los actores institucionales.

-Los canales de comunicación serán fortalecidos en gran medida, haciendo que la información fluya con facilidad y de forma natural, en los distintos sectores de la organización. De esta manera se dará lugar a una mayor eficacia y eficiencia de la comunicación.

-El director tendrá que desempeñarse con liderazgo cultural y emocional, promoviendo culturas colaborativas y la asunción de riesgos y estrategias en cuanto a que deberá de proporcionar los recursos para que se lleve a cabo el cambio.

-Los espacios de coordinación cumplirán su fin educativo al ser empleados para la realización de actividades que competan al Plan de Mejora Organizacional, pasando a un plano más secundario las tareas de carácter administrativo que se acostumbraban a desarrollar.

-La naturaleza de las actividades que se implementen, contribuirán a un clima institucional más propicio para la elaboración de un Proyecto Educativo, mediante el cual el centro defina su identidad como tal, y tenga un “norte orientador” de sus futuras acciones.

Respecto del Plan de Mejora, se puede concluir además, que su construcción ha sido producto de un análisis reflexivo de la realidad institucional, los actores que han formado al grupo impulsor, orientados por la figura del asesor, como guía y apoyo de dicho proceso.

5. Reflexiones finales

Pensando al proceso desarrollado, con relación a la metodología aplicada, destaco la importancia que ha tenido la dedicación puesta en la fase inicial del trabajo, la colecta de datos. Aunque este proceso ha insumido un tiempo muy considerable, me ha facilitado en gran medida el descubrimiento de la situación problema con la que he trabajado y consecuentemente de los factores causales. Una colecta de datos con información variada en cuanto a las herramientas empleadas y la naturaleza de los actores, da mayores certezas en la identificación del objeto de estudio, así como de sus principales características.

Respecto a la modalidad cualitativa de investigación ha sido relevante el involucramiento que he tenido como investigadora en el contexto estudiado. Esto, ha contribuido a la comprensión de la realidad implicada para lo cual ha sido fundamental dejar a un lado toda idea previa y elaborar otras, a partir de los aportes de los actores comprometidos a través de: el diálogo desarrollado basándose en entrevistas, de la observación de la infraestructura; de las dinámicas de trabajo; la revisión de documentos, etc.

Un aspecto fundamental que resalto con relación al trabajo del investigador cualitativo, es la flexibilidad permanente para construir el proceso de investigación, es decir, el diseño de las etapas, teniendo en cuenta los emergentes que vayan surgiendo.

Cabe mencionar la importancia que tiene para el asesor actuar en concordancia con la realidad de los distintos actores; esto contribuye a que el cambio institucional sea concebido como un compromiso necesario de asumir y no como una imposición.

Un factor que ha resultado fundamental en el desarrollo del trabajo de campo, ha sido el relacionamiento con los distintos actores seleccionados. He tenido que prestar atención al cuidado de las palabras empleadas, así como a los momentos y espacios escogidos, para lograr la motivación de las personas implicadas, y generar un sentimiento de confianza y seguridad en ellos, de manera de poder asegurar el desarrollo del trabajo en un clima ameno, que garantizara el éxito de su aplicación.

En cuanto a la situación problema quiero señalar un aspecto que ha tenido una radical importancia: el hecho de su formulación ha implicado a factores internos de la organización (estrategias institucionales eficientes) y no a factores externos (como ser la relación de los alumnos con sus padres). Esto ha tenido dos ventajas, la primera y más importante, es que ha conducido a los actores institucionales a mirar sus prácticas cotidianas desde una perspectiva crítica y reflexiva. La otra ventaja ha sido la viabilidad del plan, al haber tenido que llevarse a cabo con factores propios de la institución, que son más fáciles de controlar y mejorar que los factores externos.

Como cierre, quiero hacer hincapié de que todo el proceso de trabajo, considerando al diagnóstico y la elaboración del Plan de Mejora Organizacional, me ha requerido además de la aplicación correcta de la metodología desde el punto de vista técnico, una actitud de apertura hacia la concepción de ideas, formas de pensar y visión de la realidad de los actores que han estado involucrados en el trabajo, así como una reflexión permanente sobre las decisiones que he ido tomando como investigadora y asesora, en todo el período de trabajo en la Institución Educativa.

Bibliografía:

Aguerrondo, I., et al. 2002a. **La escuela del futuro II. Cómo piensan las escuelas que innovan.** Buenos Aires: Ed. Paper editores.

Aguerrondo, I., et al. 2002b. **La escuela del futuro II. Cómo planifican las escuelas que innovan.** Buenos Aires: Ed. Paper editores.

Anguera, María T. 1997. **Etnografía, metodología cualitativa en la investigación sociocultural.** Alfaomega-Marcombo.

Antúnez, S., et al. 1997. **Del proyecto educativo a la programación de aula.** 10ma edición. Editorial Graó.

Ball, S. 1989. **La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar.** Paidós.

Cook, T.D.; Reichardt, Ch. S. 2005. **Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa.** 5ta edición. Madrid: Morata.

Corbo, D., et al. 2008. **Educación en valores y ciudadanía democrática. Guía didáctica.** Ediciones de la Plaza.

Gairín Sallán, J.; Darder Vidal, P. 1995. **Estrategias e instrumentos para la gestión educativa.** Barcelona: Praxis.

Gairín Sallán, J.; Darder Vidal, P. 2003. **Organización de centros educativos. Aspectos básicos.** Barcelona: Praxis.

Hargreaves, A., et al. 2001. **Aprender a cambiar. La enseñanza más allá de las materias y los niveles.** Octaedro.

Rodríguez, D. 2002. **Gestión organizacional. Elementos para su estudio. 2da edición.** Edición Universidad Católica de Chile.

Santos Guerra, M. 1998. **Evaluar es comprender. 3era edición.** Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Stake, R. 1999. **Investigación con estudio de caso.** Madrid: Morata.

Tejera A. **El Iceberg. Dispositivo de análisis de la cultura institucional.** En: Taller Maestría en Gestión. ORT. Instituto de Educación. Montevideo, Agosto 2010a.

Tejera, A. 2010. **Dispositivos de seguimiento del PMO**. En: Taller Maestría en Gestión. ORT. Instituto de Educación. Montevideo, Noviembre 2010b.

Walker, R. 2002. **Métodos de investigación para el profesorado**. Técnicas de evaluación. 3era edición. Morata.

Documentos Electrónicos:

Cantón Mayo, I. 2004. **Planes de Mejora de los Centros Educativos**. [on line]. Editorial: Aljibe, España. [citado 14 de Enero 2011]. Disponible en internet: http://pdf.rincondelvago.com/planes-de-mejora-en-los-centros-educativos_isabel-cantonmayo.html

Murillo, P. 2004. *Hacia la Construcción de un Nuevo Modelo de Asesoramiento/Supervisión*. [on line]. Educare, N° 5, año 2, 44-57. [citado 17 de Enero 2011]. (Extracto del trabajo: "Estrategias centradas en el asesoramiento para la innovación"). Disponible en internet: <http://prometeo.us.es/idea/publicaciones/paulino/17.pdf>

Trujillo, F. 2001. *El análisis DAFO en el diseño de proyectos educativos: una herramienta empresarial al servicio de la educación*. [on line] [citado 13 de Abril de 2011]. Disponible en internet: <http://www.educacontic.es/blog/el-analisis-dafo-en-el-diseno-de-proyectos-educativos-una-herramienta-empresarial-al-servicio>

* Fecha de recibido: 30/01/2012

Fecha de aceptado: 14/04/2012

** *Master en Gestión Educativa, Universidad ORT Uruguay. Docente de Química, Centro Regional de Profesores del Litoral (CeRP), Salto, Uruguay. Ex Profesora adscriptora de estudiantes de profesorado de Química, Centro Regional de Profesores del Litoral, Salto, Uruguay. Docente de aula, Liceo N° 5 Nocturno, Salto. Adscriptora de estudiantes de profesorado de Química, CeRP del Litoral.*