



Universidad de Concepción del Uruguay
Facultad de Ciencias de la Comunicación y de la Educación
Centro Regional Rosario
Licenciatura en Gestión de la Educación Primaria

Tema: La comunicación en la gestión institucional

Título: La comunicación en la gestión institucional de una escuela primaria pública
situada en una ciudad al sur de la provincia de Santa Fe

Autora: Beroiz, Cintia Lorena
Asesora: Bottazzini, María Claudia

MES
2019

Agradecimientos

Este trabajo es el resultado de muchas lecturas e investigaciones y no hubiera sido posible sin la colaboración de personas e instituciones a las que deseo agradecer:

A la Biblioteca Popular “Brigadier Estanislao López” que funciona dentro del edificio de mi querido Colegio Superior N°50 “General Don José de San Martín” de Rufino por su interés y disposición para colaborar.

A la Facultad de Ciencias de la Comunicación y de la Educación perteneciente a la Universidad de Concepción del Uruguay, sede Rosario por el apoyo y oportunidad que he recibido.

A la Biblioteca Popular Municipal “José Ingeniero” de Rufino, Santa Fe por el aporte en material bibliográfico específico.

A colegas, compañeras y amigas que han escuchado y analizado mis inquietudes: Claudia M, Claudia B, Marta C, Analía C, Marina C, Evangelina, Nadia, Analía, Mariela, Lorena, Maru y Marta O, ofreciéndome documentación e ideas como así también conversaciones que han sido de gran ayuda.

A Maria y José mis padres que me enseñaron la lucha “... NO SE TRATA DE SER VALIENTES, NI DE LUCHAR, NI DE VENCER, PORQUE DONDE HAY VALIENTES, HAY COBARDES, DONDE HAY VENCEDORES, HAY VENCIDOS Y DONDE ALGUIEN LUCHA, ALGUIEN PIERDE”, mis dos grandes amores que entre angustias y ausencias gracias a este largo recorrido he podido conectar siempre de alguna manera con ellos.

A mis hijas Francesca y Geraldina que seguramente cambie un rato de plaza o juegos de mesa por leer más y cumplir con mi mero objetivo.

A Juan mi esposo por su paciencia en transitar estos años en compañía siendo siempre tan elocuente.

A todos y cada uno de ellos gracias!

Índice

Resumen.....	1
Introducción.....	3
I. Delimitación del problema.....	4
II. Objetivo general y objetivos específicos.....	5
III. Marco Teórico.....	6
IV. Marco Metodológico.....	23
V. Análisis de datos.....	29
VI. Conclusiones.....	38
VII. Bibliografía.....	41
 Anexo I	
 Anexo II	
 Anexo III	

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo comprender cómo se despliega la comunicación en la gestión institucional de una escuela primaria situada en una ciudad al Sur de la provincia de Santa Fe. Además, intentamos identificar y describir las principales herramientas de la comunicación que se emplean en el trabajo cotidiano de dicha institución, así como también la relación que se establece entre la comunicación y la gestión y sus principales rasgos característicos.

La metodología de tipo cualitativa adoptó un enfoque interpretativo, a través del cual el investigador privilegia la perspectiva de los participantes. La investigación se centró en el equipo directivo de la institución, entendiendo al mismo como la autoridad de gobierno de la gestión y como responsable de la conducción de una pluralidad de personas. Utilizamos distintas técnicas de recolección de datos como la observación participante, la lectura de documentos y la entrevista en profundidad, para luego realizar un análisis de los mismos.

Abordamos la investigación desde el concepto de comunicación Serrano, recuperando el modelo del proceso de comunicación de Berlo, los aportes de Frigerio, Poggi y Tiramonti en relación a los procesos comunicacionales en las instituciones educativas, los tipos de culturas institucionales escolares y de modelos de gestión de las instituciones educativas y retomamos los planteos de Blejmar sobre gestión institucional.

Finalmente, algunas conclusiones que pudimos esbozar en relación a la comunicación en la gestión de una escuela primaria pública tienen que ver con que el equipo directivo, emplea distintos canales de comunicación para que la comunidad educativa esté informada. Una vez que define la información que quiere transmitir y el receptor de la misma, construye el canal por el cual hará transitar la información. Dentro de los canales que despliega podemos mencionar los formales “tradicionales”, los “nuevos” canales y los informales ya que su objetivo es que todos los actores institucionales estén informados.

Palabras clave

- Comunicación - Gestión institucional

Introducción

“Se está allí para que la infancia y la juventud de un pueblo, de una ciudad, de un país, no se conviertan rápidamente y antes de tiempo en una vejez indefensa. Se está allí, en fin, para que ningún hombre se encoja, y la fatalidad no gane la partida”.

Carlos Sckliar

“No, no hemos tomado la Bastilla, hemos tomado la palabra”.

Maurice Clavel, mayo de 1968

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo comprender la comunicación que se despliega en la gestión institucional de una escuela primaria situada en una ciudad al sur de la provincia de Santa Fe. A su vez, consideramos relevante identificar y describir las herramientas de la comunicación que se emplean en dicha gestión; así como también analizar la relación entre la comunicación y la gestión y los principales rasgos que caracterizan a la misma.

Al culminar el cursado de la Licenciatura en Gestión de la Educación Primaria junto con mi compañera de estudio nos surgió, desde nuestro lugar de docentes en actividad y asumiendo que el sistema educativo es una institución piramidal, el interés por investigar acerca de la comunicación en la gestión institucional. Al acordar en la problemática educativa elegida, elaboramos un marco teórico y metodológico común y en conjunto, para luego, cada una, continuar por separado, de acuerdo al nivel educativo en el que nos desempeñamos, la construcción del material empírico, su análisis y conclusiones.

Con respecto al tema del trabajo, partimos de la idea de que el ser humano es un ser social por naturaleza y, por consiguiente, la comunicación en las instituciones, tiene su origen en las necesidades prácticas y teóricas que se encauzan en objetivos claros y concisos como mejorar las habilidades comunicativas de los distintos actores que intervienen; entre otros. Dentro de este marco, en los escenarios educativos actuales, observamos, muchas veces, relaciones interpersonales caracterizadas por el quiebre de la comunicación, las desavenencias, el malestar, que originan conflictos haciendo ahínco en la “individualidad”. A su vez, consideramos a la institución educativa como

un establecimiento conformado por múltiples actores que interactúan en un entramado relacional, donde la comunicación impacta en la cotidianeidad y en la vida institucional.

Por lo tanto, este trabajo fue abordado a partir de recuperar el concepto de comunicación de Serrano, el modelo del proceso de comunicación de Berlo, los aportes de Frigerio, Poggi y Tiramonti en relación a los procesos comunicacionales en las instituciones educativas, los tipos de culturas institucionales escolares y de modelos de gestión de las instituciones educativas y la concepción sobre gestión institucional que plantea Blejmar. Además, mencionamos y señalamos distintas herramientas de las comunicaciones (formales, informales; individuales, grupales; verbales, escritas, “nuevas”) que podrían estar presentes en el trabajo cotidiano de las instituciones educativas.

La investigación se enmarcó desde una metodología de tipo cualitativa que se encuadra en el paradigma interpretativo. Mediante diferentes técnicas utilizadas para la recolección de datos como la observación participante, la entrevista en profundidad y análisis de documentos, construimos el material empírico que luego fue analizado.

Por otra parte, si bien entendemos que el concepto de comunicación es complejo y que presenta una amplia diversidad de sentidos y dimensiones, el tema del presente trabajo, se circunscribió a la perspectiva del equipo directivo de la institución en relación a las herramientas comunicativas. Esta decisión implicó dejar pendientes para futuras investigaciones un abanico de problemáticas como, por ejemplo, la mirada de otros actores institucionales en relación a la comunicación, los distintos niveles de la comunicación, las funciones y las formas de la comunicación en la institución educativa, entre otras.

Este trabajo está organizado en distintos apartados: en el primero, enunciamos el problema de investigación y las preguntas que surgieron a partir del mismo; en el segundo, hacemos referencia al objetivo general y a los objetivos específicos; en el tercero, desarrollamos los principales conceptos que atraviesan la investigación como: comunicación, gestión institucional, tipos de culturas escolares y modelos de gestión. En el cuarto apartado, planteamos la metodología que adopta la investigación. La misma es de tipo cualitativa y se enmarca en el paradigma interpretativo. En el quinto, presentamos el informe del análisis de los datos recabados. Y, por último, esbozamos las conclusiones del proceso realizado.

I. Delimitación del problema

¿Cómo es la comunicación que se despliega en la gestión institucional de una escuela primaria pública situada en una ciudad al sur de la provincia de Santa Fe?

Preguntas

¿Cuáles son las herramientas de la comunicación que se emplean en la gestión de una escuela primaria pública situada en una ciudad al sur de la provincia de Santa Fe?

¿Cómo se emplean las herramientas de la comunicación en la gestión de una escuela primaria pública situada en una ciudad al sur de la provincia de Santa Fe?

¿Qué rasgos característicos se pueden identificar en la gestión institucional de una escuela primaria pública situada en una ciudad al sur de la provincia de Santa Fe en relación a la comunicación?

II. Objetivo general

- Comprender la comunicación que se despliega en la gestión institucional de una escuela primaria pública situada en una ciudad al Sur de la provincia de Santa Fe.

Objetivos específicos

- Identificar las herramientas de la comunicación que se emplean en la gestión institucional de una escuela primaria pública situada en una ciudad al Sur de la provincia de Santa Fe.
- Describir las herramientas de la comunicación que se emplean en la gestión institucional de una escuela primaria pública situada en una ciudad al sur de la provincia de Santa Fe.
- Analizar la relación entre la comunicación y la gestión institucional de una escuela primaria pública situada en una ciudad al sur de la provincia de Santa Fe.
- Reconocer los rasgos característicos de la gestión de una escuela primaria pública situada en una ciudad al sur de la provincia de Santa Fe en relación a la comunicación.

III. Marco teórico

III. a. La comunicación

La comunicación es inherente al ser humano y a la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a un tercero, sea éste una o varias personas: información, sentimientos, vivencias, formando colectivos, por lo tanto, conforma un aporte a cualquier interacción humana.

En la presente investigación consideramos importante recuperar el concepto de comunicación y un primer acercamiento para entender este concepto es a partir de su etimología. Comunicar proviene del vocablo latino *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”¹ y por “común” se entiende comunidad; por lo tanto, comunicar hace referencia a hacer a “algo” del conocimiento de nuestros pares.

Desde la Teoría de la Comunicación, Martín Manuel Serrano (1982) plantea que se “reconocerá la aptitud para comunicar en todo ser vivo capaz de relacionarse con otro ser vivo, recurriendo a un comportamiento comunicativo” (p. 11), diferenciándose de otras formas de interacción. Este autor entiende que un ser vivo interactúa comunicativamente cuando realiza un trabajo expresivo, es decir, cuando recurre a operaciones de la expresión. Sin embargo, para lograr un intercambio de información este ser vivo debe poseer la actitud de servirse de la utilización de señales, éstas mismas deben ser transportadas por un canal que se diferencia del entorno. Serrano denomina “instrumentos de la comunicación” al conjunto de órganos biológicos o tecnológicos que se acoplan al trabajo expresivo de la comunicación. La cultura también adquiere rasgos que impactan sobre cómo se da lugar a esa comunicación; son parte de las funciones biológicas del individuo y tienen su seno en el universo donde éste habita. El autor considera que un actor de la comunicación es “cualquier ser vivo que interactúa con otro u otros seres vivos, de su misma especie, o de especies diferentes, recurriendo a la información” (Serrano, 1982, p.11), y entiende que la comunicación es una forma de interacción que implica la participación de al menos dos actores. En una situación comunicativa, los mismos ocupan situaciones distintas y desempeñan funciones diferentes en el transcurso del proceso comunicativo.

¹ Recuperado de <https://definicion.de/comunicacion/>

Si bien cada situación comunicativa difiere de cualquier otra similar, es posible separar determinados elementos que todos estos estados tienen en común. Tomando en cuenta dichos elementos y sus interrelaciones, el investigador David Berlo (1984) desarrolló un modelo del proceso de comunicación. Para este autor, “toda comunicación humana tiene alguna *fuerza*” (p.18), persona o grupo de personas con una razón u objetivo para ponerse en comunicación. Una vez definida la fuerza, con sus necesidades, intenciones, ideas, propósito e información por el cual comunicarse, se hace necesario el siguiente componente. “El propósito de la fuerza tiene que ser expresado en forma de *mensaje*” (Ibíd.). El tercer componente, un *codificador*, que “es el encargado de tomar las ideas de la “fuerza” y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuerza en forma de mensaje” (Ibíd.). En la comunicación interpersonal la función de codificar se efectúa por medio de la capacidad motora de la “fuerza”: mecanismos vocales (palabra hablada, gritos, etc.), los sistemas musculares de la mano (palabra escrita, dibujos, etc.) y sistemas musculares de las demás partes del cuerpo (gestos, ademanes, posturas, etc.).

El cuarto elemento, el *canal*, “es un medio, un portador de mensajes, o sea un conducto” (Ibíd.). Para que se produzca la comunicación debe haber alguien en el otro extremo del canal. “La persona o las personas situadas en el otro extremo del canal pueden ser llamadas el *receptor* de la comunicación” (Ibíd.).

Para que ocurra la comunicación, tanto las fuerzas como los receptores deben ser sistemas similares. “Así como la fuerza necesita de un codificador para traducir sus propósitos en mensajes, para expresar el propósito en un código, al receptor le hace falta un *decodificador* para retraducir, decodificar el mensaje y darle la forma que sea utilizable por el receptor” (p.19). Este es el último componente de la comunicación.

Estos son los componentes del modelo de proceso en la comunicación:

1. La fuerza de la comunicación.
2. El codificador.
3. El mensaje.
4. El canal.
5. El decodificador.
6. El receptor de la comunicación.

Según Berlo, el principal objetivo de la comunicación es modificar el entorno; por lo tanto, el hombre se comunicaría para influir y “transformar” a los demás.

En lo que respecta a las instituciones educativas, de acuerdo con Frigerio, Poggi y Tiramonti (1994), para planificar, diseñar y proyectar intervenciones en cualquiera de sus dimensiones, es necesario contar con información sobre el estado o situación del área que se intenta modificar. Cuando se habla de información se hace referencia a “una construcción significativa de los datos que comúnmente se registran en las escuelas” (p.130).

A la administración entendida como la conducción de la pluralidad de personas, le corresponde realizar el trabajo cotidiano de articular, de forma armónica, los intereses individuales y los institucionales. Sin embargo, algunas de las dificultades en las instituciones están vinculadas a problemas en la comunicación y la comprensión. Frigerio et al. (1994) sostienen que

los procesos comunicacionales se caracterizan por su gran complejidad ya que en ellos intervienen factores interpersonales a los que se agregan los aspectos específicos de las instituciones. Ejemplo de estos últimos son el número y diversidad de interlocutores, las redes de comunicación existentes, la estructura jerárquica y las estrategias que despliegan los grupos e individuos que lo conforman. (p.131)

Asegurar que el flujo informativo llegue a todos los miembros y sectores de la institución es una de las funciones de la administración, y para ello, es necesario, por un lado, construir canales de comunicación por los cuales hacer transitar la información y, por otro, crear rutinas comunicativas. Frigerio et al. (1994) plantean que existen instrumentos que se utilizan tradicionalmente para mejorar la frecuencia de las comunicaciones escritas: boletines o comunicaciones internas, murales, informativos, buzones de sugerencias, encuestas. Además, hay que agregar las comunicaciones cara a cara, como las reuniones generales con el personal, la participación en reuniones espontáneas y las entrevistas individuales.

En relación a las comunicaciones cara a cara, “además, de aumentar los niveles de comprensión de la información que se transmite, posibilitan el relevamiento de información valiosa en relación al impacto que ha producido alguna de las decisiones tomadas y las posible consecuencias de medidas futuras” (Frigerio et al., 1994, p.131).

Por otra parte, es preciso tener en cuenta que todas las instituciones y organizaciones tienen alguna estructura comunicativa que se vincula con la cultura de la

institución y dentro de ella con los modelos de organización y los estilos de desempeño de sus actores. (Frigerio et al., 1994)

III. b. La gestión en las instituciones educativas

Uno de los problemas de la escuela como institución social es que, anteriormente, fue fundada para atender familias en un mundo más “quieto”, mayormente rural y con pocas alternativas. La gestión de las instituciones educativas, actualmente, es tema central en educación y surge de las necesidades de un mundo cada vez más complejo con el objetivo real de recrear las redes interpersonales dañadas o destruidas, o de generar otras nuevas convirtiéndola así, en un centro de referencia comunitario donde se construye: identidad, sentido y conocimiento que antes eran otorgados por el contexto permitiendo a la misma centrarse en asuntos pedagógicos, lo cual, en verdad, debería serlo. En este sentido, retomamos el planteo de Blejmar, Licenciado en Ciencias de la Educación, que entiende a la gestión como:

... el territorio donde el proyecto es el mapa. El territorio nunca se termina de conocer a priori. Se lo descubre fundamentalmente en su tránsito. La gestión en términos de eficacia se construye desde un saber hacer. Si la gestión en términos de eficacia se reconoce en los resultados, no es a cualquier costo, ni, de cualquier manera. El camino recorrido no es menos importante que sus resultados. (Blejmar, 2005, p.25)

También, el autor menciona que la gestión es una intervención en doble sentido: venir entre-interponerse. En un lenguaje cotidiano se la relaciona con sinónimos como: mediación, buenos oficios, ayuda, pero en otros aspectos, significa intromisión e ingerencia. De esta manera, toda intervención provoca en la transparencia de una institución escolar un quiebre, una interrupción. Por lo tanto, le cabe al observador del quiebre asignarle juicio valorativo y sentido. Al respecto aparecen en escena ciertas palabras como: acuerdos, pactos, concertaciones, consensos, que comienzan a ser recurrentes en las agendas políticas, que en ocasiones se materializan, y en otras, quedan como meras estrategias discursivas.

Por otra parte, Blejmar (2005) habla de autoridad de gobierno en la gestión porque la misma se entiende como un proceso organizacional que requiere tanto legalidad, la que da el cargo, como legitimidad, la que le adjudican los dirigidos, avalando a quien ocupa ese mismo cargo. En el caso de gestionar una institución como

la escuela, la responsabilidad es del director (con su equipo directivo docente, los colectivos de padres y la comunidad), es decir, “él se hace cargo del rol y desde allí se transforma en diseñador de situaciones con el fin de que todos los actores operen desplegando su máximo potencial en término de competencias y emocionalidad” (p.25). Aun cuando este actor diseñe situaciones con la participación de otros, la responsabilidad no se diluye en el conjunto.

El para qué, el objetivo es “para que las cosas sucedan”: las ideas se transformen en actos, la planificación mute en acciones eficaces y la gestión confronte con lo real y los resultados.

Para quien conduce una organización escolar, la gestión presenta dos caras; por un lado, tiene la mirada puesta en el adentro, lo controlable (políticas, estructuras, normas, sistemas, gente), es decir, “aquello sobre lo que hay autoridad, lo discrecional, la incumbencia como espacio de gobierno” (Blejmar, 2005, p.27), y por otro, su mirada tiene que leer el afuera, “lo no controlable, las demandas de la comunidad, los padres, las políticas de los ministerios y todo lo relevante para quien conduce, en la medida en que impacte en su espacio institucional” (Ibid.). El adentro y el afuera se entrelazan continuamente, sin embargo, definir el adentro y sus límites implica preservar la identidad institucional y focalizarse en la acción.

Las instituciones se hallan conformadas por una sociedad que aprende a organizar su conducta basada en un sistema de normas y valores que espera, sean equitativos en ellas. Una de las razones por las cuales se hace ineludible la necesidad de conocer lo que acontece en el contexto social es la comprobación de conductas útiles y liberadoras que favorezcan hacer frente a determinados conflictos.

Atendiendo estas consideraciones, hacer un alto en la problemática de la sociedad y la educación es pertinente. Como tan claramente lo define Gore y Dunlap (1988, citados en Aguerrondo,1994): “Resulta sugestivo que las crecientes dificultades de la sociedad contemporánea para abordar los problemas educativos y la creciente rigidez de sus organizaciones hayan sido tradicionalmente tratados como si fueran fenómenos diferentes, casi desconectados el uno del otro” (p. 49).

La gestión tiene como protagonistas a los sujetos-actores (los individuos que operan desde un rol o posición organizacional: director, coordinador, etc.) y a los sistemas organizacionales que diseñan y operan (escuelas, comunidades, sociedades). En el caso de la escuela, gestionar el sistema es, para desagregarlo, intervenir en las diferentes dimensiones: curricular - pedagógica, organizacional - institucional -

administrativa y la gestión del contexto. Asimismo, estas dimensiones se encuentran atravesadas por meta - dimensiones (la política, la cultura) que tocan a cada una de ellas. (Blejmar, 2005)

Como mencionamos, uno de los protagonistas de la gestión es el sujeto-actor quien cuenta con las competencias técnicas: su saber y saber hacer en educación y en conducción educativa; con las competencias genéricas: conversaciones, escucha atenta, inteligencia emocional y desde los perfiles de personalidad como sujeto que está siendo. En conclusión, “quien gestiona es el actor desde el rol, pero empujado por el sujeto que está ‘detrás’” (Blejmar, 2005, p.32). La gestión, más que “hacer” en forma directa, “crea” condiciones para el mejor hacer colectivo planteando la institución como objeto de conocimiento que admite múltiples representaciones metafóricas:

Cuando el sabio deja su estudio erudito para dirigirse a la escena del discurso social, entra en el espacio de teatro civilizador, allá donde la palabra, por el lugar desde que es enunciada, toma estatuto de palabra mitológica induciendo necesariamente un efecto normativo. Esta mudanza, este transporte del discurso de un lugar a otro, hace la ciencia literalmente una metáfora. (Legendre 1994, citado en Frigerio, 1995, p.25-26)

Cabe destacar que la gestión institucional, ejerce influencia en el futuro de las sociedades y en el destino de los actores institucionales. No se puede construir calidad educativa independientemente de la calidad humana. Mejorar la capacidad de gestión es mejorar tanto las competencias del actor desde su condición de sujeto como las capacidades del sistema que lo contiene (procesos, políticas, administración, tecnología, entre otros), en todas las dimensiones, señalando en este proceso, el doble atravesamiento político-cultural.

La institución educativa es ese conjunto con identidad que emerge de la diversidad, de su contexto social debido a la vorágine de lo diario y a las pocas instancias para situarnos a pensar, por ello resulta casi imposible reflexionar lo importante; y lo urgente, pasa siempre a un primer plano, “gestionar implica poder decir qué cosas son tema y qué cosas son irrelevantes (hacer agenda) y poner a la gente a conversar sobre posibilidades, explorar la realidad y hacer acuerdos para poder operar en forma conjunta; no toda gestión comunica” (Blejmar, 2005, p.11).

En relación a la función de las instituciones educativas sabemos que son apuntadas a múltiples tareas: asistencialista, socializante, distribuidora de saberes, creadora de competencias, formadora de ciudadanos, capacitadora para el empleo. Coincidencias o disidencias que a la hora de planificar a futuro los nuevos diseños harán eco en las decisiones.

Al hacer un análisis exhaustivo, las instituciones educativas son vistas como organizaciones humanas donde gestionar "... ya no se trata de un conocimiento panóptico y omnisapiente traducido en una normativa estricta, sino de crear las condiciones, esto es la información, reglas de juego y los incentivos necesarios, para que cada institución pueda desarrollar desde sí misma las capacidades requeridas" (Blejmar, 2005 p.10).

Para pensar instituciones educativas donde la gestión consista en diseñar situaciones que permitan la acción colectiva para hacer lo que hasta entonces había resultado imposible, se requiere, entre otros objetivos, un esfuerzo adicional: entender cómo funciona la escuela como organización para generar un contexto de gobernabilidad que deberá ser ejercido en cada institución. Por otra parte, los actores encuentran difícil entender la relación entre sus acciones y sus consecuencias y, cuando no hay espacios para reflexionar y cuestionar sobre la práctica, cualquier teoría nueva, por valiosa que sea, se convierte en un ritual desprovisto de sentido. Suele evitarse la discusión abierta, dejar temas a los que nadie se refiere, secretos a voces, cosas que nadie sabe, pero de las que todos hablan y temas de los que nadie habla pero que todos saben. (Blejmar, 2005)

De acuerdo con el planteo de Blejmar (2005): "la tarea se traduce en "hacer lugar" a un diálogo nunca acabado entre los distintos actores por las posibilidades y la acción de un proyecto siempre conflictivamente compartido" (p.81). Dentro de esta configuración, se realza la importancia de los equipos de conducción: supervisores, directores, vicedirectores por ser los facilitadores y promotores de cambio mediante las iniciativas y la capacidad de innovación.

Retomamos la lectura de Frigerio (1995) que hace referencia a la selección de los equipos directivos en las instituciones educativas, donde expresa que los problemas que se planteaban estaban relacionados con los procedimientos de acceso a los cargos, la asignación de competencias y el modo en que se realizaba la práctica institucional. Remotamente se designaba al más antiguo del escalafón. Luego, el sistema educativo optó por los concursos de antecedentes y oposición para tal designación. Así mismo, el

lugar que ocupaban era central en la institución. Pero las funciones que desempeñan hoy, se relacionan con las tres dimensiones administrativa, pedagógica y comunitaria; para lo cual fue necesario reconstruir la concepción de institución y de los modos de gestionarla.

En relación a la tarea de la gestión institucional, recuperamos el planteo de Blejmar (2005) donde pone énfasis, como ya mencionamos, en la importancia de diseñar situaciones que permitan la acción colectiva y posibiliten el diálogo cada vez que se requiera. Es necesario hacer foco en una mirada que nos permita percibir la comunicación como la más refinada tecnología que tenemos los seres humanos. Si despojamos la palabra conversación un poco más abstractamente podríamos hablar de interacciones. Todas estas acciones necesitan de la palabra para ser llevadas a cabo y cumplir el rol de mediadora de las mismas. En este camino quien gestiona requiere de una herramienta preciosa: la palabra, enhebrada en las múltiples interacciones que definen la calidad dialógica de la institución: la comunicación, a la vez, nos constituye como sujetos y construye nuestras posibilidades del hacer colectivo. El poder de la palabra es, desde donde el equipo de conducción gestiona y despliega las ideas, los estados de ánimo y las prácticas en cuanto a acción. Establecer compromisos, ofertar posibilidades, realizar pedidos, demandar, juzgar con fundamento, coleccionar, utilizar y distribuir información, afirmaciones verdaderas, decidir, declarar, son actos del habla que construyen coordinaciones y compromisos de acción. Pero, además, intervienen en las condiciones del sistema desde la escucha atenta y comprensiva y la exploración reflexiva de las emociones.

En consecuencia, enfocarnos en esta temática nos invita a repensar el contexto en el que se despliega la comunicación: "... construir el escenario requerido es uno de los dos instrumentos fundamentales de una gestión facilitadora de procesos que articulen la intención de contribución con los resultados esperados..." (Blejmar, 2005, p. 41).

Nos distanciamos del enfoque de Blejmar, en el sentido de que este autor entiende al lenguaje como herramienta privilegiada en la gestión para reconstruir el lugar de la palabra; pero no cualquier palabra, sino aquella que tiene sentido, palabra plena de significado y lejana del vacío del lugar común, que logra: acercar, estimular, fundar un espacio de confianza más allá de las emociones que dispara: "... No sólo se trata de decir lo que se piensa como dispositivo de gestión, esa palabra requiere de tres elementos: la intencionalidad de contribución, el escenario requerido y la competencia

comunicativa” (Blejmar, 2005, p.40). En tanto, la investigación está centrada en la gestión institucional desde la comunicación.

Sin embargo, como expresa Blejmar:

La idea de competencia comunicativa, instalada por Searle, Austin, y más cercano a nosotros, en Latinoamérica, por Flores, Echeverría y Maturana, abre un campo fértil al desarrollo de la gestión. Al poner foco en lo obvio, la calidad de las conversaciones (en contenido y estilo) recurrentes en una organización está directamente vinculada con la calidad de gestión en esa organización. (Blejmar, 2005, p.p. 41-42)

III. c. Herramientas de comunicación

En relación al elemento comunicativo antes mencionado, recurriremos a la identificación y descripción de herramientas de comunicación imprescindibles en el acompañamiento y fortalecimiento del trabajo cotidiano de las instituciones educativas, ya que la comunicación es una variable de cada institución que condiciona las relaciones interpersonales.

La utilización e implementación de dichas herramientas deben ser pensadas anticipadamente; recurrir a nuevas miradas, explorar otras alternativas, negociar modos de organizarse, generar escucha atenta, facilitar intercambio de ideas, contribuye a su implementación. Las mismas podrán ser variadas: formales, informales; individuales, grupales; verbales, escritas.

Consideramos pertinente pensar la palabra herramienta como un puente que permite llevar a cabo el acto comunicativo, en este sentido es posible recuperar del Libro de Manuel de Cortázar, la metáfora literaria que despliega esta idea: “Porque un puente, aunque se tenga el deseo de tenderlo y toda obra sea un puente hacia y desde algo, no es verdaderamente puente mientras los hombres no lo crucen. Un puente es un hombre cruzando un puente...” (Cortázar, 1977, p.27).

Las entrevistas, las charlas de pasillo, los llamados telefónicos, las reuniones plenarias, o por turno, si es que existiese más de uno, las carteleras, los cuadernos de comunicación, las circulares, los libros de actas, los legajos de alumnos y de docentes, los talleres para familias con distintos profesionales que traten temas relevantes, el buzón de sugerencias, son algunas de las herramientas que permiten repensar el intercambio comunicativo en conjunto con el colectivo institucional. No podemos dejar

de lado las nuevas tecnologías que aportan calidad, ahorro de tiempo y costes, innovación y permiten la interacción social.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la expansión de los servicios y posibilidades que ofrece *internet*, han transformado nuestras vidas (consumir, comunicarnos, aprender, enseñar, trabajar, acceder a la información) a una velocidad vertiginosa. Uno de los autores que habla sobre ellas es Cabero (1998), y plantea que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones. Éstas, no tan sólo giran independientemente, sino también de forma interactiva e interconexiónada entre sí, lo que permite conseguir nuevas formas de comunicación.

No obstante, Cabero (1998) a través de un estudio de varios autores, recoge las diferentes características más importantes de las TIC, las cuales son:

Inmaterialidad: Podemos decir que las TIC son las responsables de la creación, del proceso y la comunicación de la información. Esta información es básicamente inmaterial y puede ser trasladada de forma instantánea a lugares lejanos.

Interactividad: Esta es posiblemente la característica más importante. A través de ellas se permite intercambiar información entre el sujeto y el ordenador. Esta característica permite adaptar los recursos que se utilizan a las necesidades y características del usuario, en función de lo que quiera hacer.

Interconexión: A través de esta característica, se nos permite crear nuevas posibilidades tecnológicas mediante la conexión de dos de ellas.

Instantaneidad: Nos permite comunicarnos y transmitir información de forma rápida.

Digitalización. Su objetivo es que la información de diferente tipo, ya sea sonido, texto, etc., pueda ser transferida por los mismos medios ya que está en un formato único universal.

Introducción en todos los sectores: Las TIC no tan solo se utilizan de forma única por un sujeto, grupo, sector o país, sino que, se extiende a nivel mundial en todo el planeta. De ahí el concepto de sociedad de la información y la globalización.

Innovación: Las TIC se innovan de forma continua y están cambiando constantemente en todos los ámbitos sociales.

Diversidad: La utilidad de las tecnologías puede ser muy diversa, desde la mera comunicación entre personas, hasta el proceso de la información para crear informaciones nuevas.

En la actualidad, existen muchos medios para comunicarse en el ámbito educativo cuya base es la tecnología y la red, sin embargo, en la época de la tecnología móvil, estudios de distintos autores (Sanz, 2014; Rubio y Perlado, 2015) “señalan al teléfono móvil como el dispositivo que más gente utiliza para conectarse a internet” (Suárez Lantarón, 2017, p.196).

Además, destacamos la agenda del equipo directivo ya que al ser múltiples las tareas que deben llevar a cabo es de importancia que se planteen las siguientes preguntas para organizarla: ¿cuánto de lo que hace se relaciona directamente con el aprendizaje de los alumnos? ¿cuántas veces la urgencia lo desvía de lo planificado? ¿qué actividades puede delegar? ¿cómo puede organizarse mejor?. Las temáticas abordadas por el equipo directivo siempre se enmarcan en las tres dimensiones: técnico-administrativa, socio-comunitaria y la más importante la pedagógica-didáctica. (Directores que Hacen Escuela, 2015)

Frigerio et al. (1994) consideran a la agenda como un organizador de la cotidianeidad y elemento clave de la gestión institucional, entendiendo por agenda no sólo “un libro o cuaderno destinado a hacer en él apuntes o notas para auxiliar a la memoria” (p.20) sino también como una memoria de la gestión. Además, constituye un “analizador” institucional y de las prácticas cotidianas. Se define analizador como “un dispositivo que permite develar, desocultar aspectos del funcionamiento institucional que no parecen evidentes a una primera mirada” (Ibíd.).

Detallando las distintas herramientas podemos expresar que la entrevista es un espacio de conversación que permite abrir un diálogo donde se escucha y se es escuchado; por consiguiente la formulación de preguntas será de carácter abierto y flexible para obtener así información pertinente. Con las familias de los alumnos regulares de la institución se realizará una entrevista de actualización de datos ya que en este caso el docente cuenta con información de años anteriores que se halla archivada en el legajo personal, por lo cual va a focalizar el contenido de las preguntas sobre aquello que haya relevado para esta nueva etapa. (Siede, 2007)

Las reuniones de familias constituyen un contacto formal, están previstas de antemano y serán puntuales en cuanto a forma y contenido, han de abordarse teniendo en cuenta que ese es uno de los canales posibles de comunicación y que debe ser

pensado como momento de intercambio y escucha desde toda perspectiva. Las solicitudes, pedidos y requerimientos familiares serán evaluados y repensados en conjunto tratando de ser permeables pero a la vez respetando las particularidades de la institución; además serán destinadas a cualquiera de los integrantes de las mismas que tengan a cargo al niño. Podrán realizarse en distintos momentos del ciclo lectivo, según las necesidades que surjan y la información será soporte para la toma de decisiones respecto a lo pedagógico o institucional. Las familias, a su vez, tendrán en estos encuentros, la posibilidad de dialogar con el docente y conocer modalidades de trabajo de la institución. Los motivos de la convocatoria son: particularidades del periodo de adaptación, evaluación del periodo de adaptación, entrega de informes evaluativos de procesos de aprendizaje en las diferentes etapas del ciclo lectivo, información específica de una temática en especial. (Labarta L. et al., 2015)

Otro tipo de reuniones son las plenarias, destinadas a los actores de la institución convocados en las circulares; documentos que se emplean para comunicar simultáneamente un mismo mensaje a un grupo de personas a quienes por igual les interesa. De igual manera, las reuniones por turno, si es que existiese más de uno o por niveles, para aunar criterios específicos, tratar las problemáticas y proyectos determinados en particular. El buzón de sugerencias, las llamadas telefónicas, las charlas de pasillo, los carteles en la puerta, si bien son herramientas de la comunicación de carácter informal, aportan de igual manera información y temas relevantes luego de ser analizados minuciosamente.

El cuaderno de comunicación “es un espacio para hacer llegar dudas, pedidos y sugerencias; una herramienta comunicacional que posibilita el acercamiento cotidiano entre familia e institución donde se visualiza la información entre adultos responsables de la educación de niños de edades tempranas” (DGCyE, 2012).

Siendo el interlocutor la familia, el docente tiene que conocer la realidad familiar y las posibles dificultades con la lectura y escritura. Si bien el docente es el responsable de su uso, será visado por el equipo directivo antes de ser enviado para tener en cuenta institucionalmente: que se comunica, cómo se comunica, quién es el receptor. Las notas se envían con la fecha que se remiten y serán restituidas con la firma de la persona responsable.

El libro de actas es una certificación o testimonio escrito donde una persona presente en la misma plasma lo sucedido, tratado o pactado en oportunidad de cualquier circunstancia que lo amerite, como así también quienes han sido los participantes, el

detalle de las diferentes cuestiones o temas planteados, cuáles han sido los debates, y las conclusiones de los mismos. Al finalizar la reunión, cada asistente y participante debe firmar el acta, dejando así constancia de su participación y de su conformidad o disconformidad respecto a lo que expresa. (Labarta, L. et al., 2015)

Igualmente, el legajo escolar es un documento confidencial confeccionado para cada uno de los niños que concurren a la institución donde se halla la información con sus datos personales que avalan la documentación debidamente legalizada y presentada por el adulto a cargo en el momento de confeccionar la ficha de inscripción, la entrevista inicial, los distintos informes como el periodo de adaptación, el de evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje a mitad y al final del año lectivo, fichas de entrevistas personales si es que se considere necesario. En el caso de niños con capacidades diferentes se anexa documentación pertinente. Cuando el docente lo considere oportuno y teniendo el aval de la familia, mediante un informe escrito, convocará la participación de un equipo de intervención escolar interno o externo a la institución. Siendo documentación conveniente anexar los informes de entrevistas, las evaluaciones de pruebas psicológicas y pedagógicas, las producciones infantiles, las fichas diagnósticas, los informes de docentes, el reporte de análisis socio-ambientales, certificados fonoaudiológicos, médicos o neurológicos, historias clínicas hospitalarias, registro de actas labradas con otras instituciones, comunicados y acuerdos, que aportaran las familias. La presentación de estos elementos es singular en cada alumno. (Toscano, 2005)

En cuanto al legajo del personal hace referencia a una carpeta de archivo de toda la documentación foliada y con índice relativa a los mismos; es ordenado alfabéticamente agilizando la búsqueda de información y consta de una ficha con datos personales del agente completos, certificación de desempeño de cargos u horas cátedra actualizado al momento de aceptar el interinato o reemplazo, formulario utilizado para el interinato, constancia de carpeta médica, documentación que certifique inicio de la misma, declaración jurada de familiares a cargo al 31 de marzo de cada ciclo lectivo firmada por el equipo directivo, fotocopia del DNI, fotocopia autenticada de título, constancia de alumno regular en caso que estudie, ficha lesiográfica (TD-03), si es un personal en tareas diferentes definitivas o transitorias, junto con la constancia que designa su reubicación, constancias que correspondan a la carrera del agente (titularización, traslado), licencias médicas y administrativas y toda otra documentación que se estime oportuna. (Ministerio de Educación de Santa Fe, 2015)

III. d. Cultura institucional y modelos de gestión

Por otra parte, entender la gestión institucional “... en su más amplio sentido de administración general de los centros de enseñanza” (Frigerio, 1995, p.113) nos lleva a pensar, en función de estos modos de administrar, en los diversos modelos institucionales que se configuran. No obstante, cada institución tiene rasgos de identidad y señas particulares que le son propios, constituyendo lo que Frigerio, Poggi y Tiramonti (1994) denominan *cultura institucional*:

... aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella. (p.35)

Dentro de la cultura institucional, noción sumamente rica, se integran cuestiones teóricas, metodologías, modelos organizacionales, perspectivas, sueños y proyectos, entre otras. A su vez, toda cultura halla su sustento en un *imaginario institucional*.

En la cultura institucional hay una tendencia a la homogeneización, a responder a un modelo de gestión. Al respecto, Frigerio et al. (1994) definen estos modelos de las instituciones educativas haciendo referencia a la resultante entre “la articulación de una propuesta del directivo (tomado en sentido amplio) y del ajuste, más o menos logrado, con el resto de los miembros de la institución. En otros términos, resultan de la lógica de los actores institucionales y las características particulares del establecimiento” (p.38).

Pero ninguna cultura ni los modelos son rígidos, fijos ni inmutables y tampoco existe un modelo propio de gestión de las instituciones sino que se van adecuando en relación a los cambios que se producen tanto dentro y fuera de la institución; formando parte de una construcción social.

Sin embargo, se puede establecer un vínculo entre los modelos de gestión específicamente educativos y las distintas culturas escolares lo que nos permite comprender con mayor claridad los distintos estilos de gestión. Los tres tipos de culturas escolares que proponen Frigerio et al. (1994) son: la institución escolar: una cuestión familiar; una cuestión de papeles o expedientes y una cuestión de concertación.

En relación a la primera, *la institución escolar: una cuestión familiar*, las principales características de este tipo de cultura es que no habría una clara división de tareas, jerarquización, y correlación de las mismas, produciendo en la estructura de roles una no correspondencia con la asignación de misiones y funciones, ya que éstas son muy generales, difusas y abstractas.

Los canales institucionalizados para posibilitar el flujo de información y permitir las conexiones intra e inter institucionales centradas en lo sustantivo son escasos y precarios. Por tanto, los componentes de la estructura no alcanzan a conformar un sistema ya que sus elementos se encuentran dispersos. Además, no se recurre al marco normativo (currículum prescripto) para establecer derechos y obligaciones de las partes, no habiendo una clara asignación de responsabilidades.

La segunda, *la institución escolar: una cuestión de papeles o expedientes*, se puede distinguir porque las tareas y atribuciones del funcionario se fijan según disposiciones administrativas, normas o reglas.

Las atribuciones, tareas y jerarquías se hallan establecidas en la organización, formando un sistema de mando y de control de las autoridades superiores hacia las inferiores.

El flujo de información se centra en las necesidades de los distintos estratos jerárquicos. La información tiene una dirección descendente para transmitir a la base el contenido de las decisiones tomadas en el vértice de la jerarquía y sólo asciende en caso de respuestas a órdenes.

Esta cultura “desconoce” los entramados de relaciones informales que se tejen entre los sujetos, por lo tanto, excluye de su consideración la información que circula por los canales horizontales.

Como producto de estas características, resulta que la mayoría de los miembros de la institución conoce fragmentos acotados de la información disponible.

El modelo de gestión se corresponde con el modelo tecnocrático, ya que el aspecto que se prioriza es la formalización (reuniones formales, canales formales de comunicación, memorándum escritos, etc.).

Este tipo de cultura intenta hacer previsible las conductas de todos los que forman parte de esa institución, basándose en reglas y normas formales, con el objetivo de neutralizar los conflictos. Además, siempre se busca obtener los mismos resultados y excluye todo lo que pueda aportar algo innovador.

El curriculum prescripto funciona como un “instructivo”, por tanto, la actividad pedagógica suele ir perdiendo significación.

Y en la tercera, *la institución escolar: una cuestión de concertación*, las reglas que norman la institución no alcanzan nunca a abarcar el conjunto de situaciones que se generan en ellas; ni tampoco a pautar totalmente las actividades que allí se desarrollan. Los espacios permiten a los actores a hacer uso de su libertad y desarrollar comportamientos de cooperación o de resistencia a los objetivos institucionales.

Los actores de acuerdo a la motivación (expectativas de recompensa de distintos tipos, la presión de sus pares, los sentimientos personales, etc.) que tengan, optarán por uno u otro comportamiento; y en función de las motivaciones, los miembros de la institución utilizarán aquellos espacios de libertad como un recurso que les posibilita concertar acciones a través de la negociación.

En este tipo de cultura institucional el rol de conducción es de mediación en la negociación y de representación de los objetivos institucionales. En este contexto, la negociación es entendida como una relación que apunta o procura neutralizar ciertas formas de expresión de la oposición de intereses, concilia diferencias mediante pactos y compromisos concertados. Así como también un proceso de discusión que propone vincular puntos de vistas opuestos y al alcance de acuerdos satisfactorios entre las distintas partes.

En este tipo cultura, existen diferentes sistemas de poder, uno de ellos es el sistema de poder contractual que se basa en la adjudicación de poder, durante un tiempo determinado, a quien/es se hallan en condiciones de resolver un conflicto específico.

Además, se reconocen y se aceptan las diferencias, que son expresadas por la presencia de objetivos múltiples. Los miembros de la institución, al ser actores estratégicos, pueden sostener enfrentamientos, oponerse, aliarse o hacer coaliciones.

Por lo tanto, el conflicto se percibe como inherente al funcionamiento institucional, sin desconocerse la importancia de las relaciones interpersonales. Se promueve el debate productivo entre la mayoría y la minoría para arribar a un consenso en relación al proyecto institucional. La información es un recurso indispensable para la toma de decisiones y para crear condiciones de posibilidad para establecer consensos. En relación a la comunicación “se resignifican los canales formales útiles a la difusión; no se desconocen los informales” (Frigerio et al., 1994, p.39)

El poder del equipo de conducción se basa en el saber experto; es posible que delegue tareas pero no las responsabilidades que como conducción le compete.

La dimensión pedagógica es estructurante de las instituciones educativas “profesionales”. El currículum prescripto funciona como organizador institucional, que será modelado por los actores a través del uso de intersticios, sin que por ello pierda tanto su valor como su carácter contractual.

Los modelos de gestión propio de este tipo de cultura institucional son modelos profesionales. No se desconoce que son aún modelos por construir. Este modelo para armar integrará diversas facetas, entre ellas las de promotor, orientador, mediador, árbitro y regulador de las distintas tareas institucionales. A su vez, en relación al currículum, el directivo integrará la faceta de referente, consultor, asesor, orientador, coordinador, garante teniendo siempre presente el alcance de cualquier decisión para los contratos didácticos-pedagógicos y evaluador.

Los responsables de la conducción institucional deben tener presentes los alcances de la negociación ya que la misma produce efectos en el conjunto de las dimensiones del campo institucional. Dichos efectos deberán ser previsto para evitar el surgimiento de algunos no previstos e indeseables.

A su vez, cada conductor institucional tendrá que ejercitarse en el esbozo de los escenarios posibles que resultarían de los términos de cada concertación. En este sentido, deberá tener en cuenta que los miembros de la institución presentan tiempos diferentes de acción y reflexión. Por eso, la temporalidad diferencial de los actores deberá ser un aspecto a considerar para articular las negociaciones de carácter inmediatistas, con aquellas que corresponden al sistema educativo en un proyecto a mediano o largo plazo.

Además, tendrá siempre presente el alcance pedagógico-didáctico de cualquier decisión.

Es posible plantear que este modelo de gestión y el tipo de cultura correspondiente, responden a una visión de la institución como un sistema político, en el que conviven el compromiso, la colaboración, la competencia, las diferencias, la indiferencia, la oposición y la concertación.

Uno de los principales riesgos de este tipo de cultura, es el que proviene de instalar una permanente deliberación y consulta entre los miembros de la institución. Es decir, que el asambleísmo puede llevar a que el equipo de conducción vea diluida o desdibujada sus tareas y sus responsabilidades.

IV. Marco metodológico

*“La investigación es una forma de pensar. Etimológicamente la palabra investigar viene del latín *investigare*, la cual deriva de *vestigium* que significa “en pos de la huella de”, es decir, ir en busca de una pista. A partir de estos conceptos podemos decir que investigar es una tarea inacabable porque la realidad es múltiple y abierta”.*

Zubiri, 2005, pp. 5-7

La presente investigación de carácter cualitativo adopta un enfoque interpretativo, dado que “su fundamento radica en la necesidad de comprender el sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes” (Vasilachis de Gialdino, 2006, p. 48). Además, este enfoque vincula sus cuatro supuestos básicos con “la consideración del lenguaje como un recurso y una creación, como una forma de reproducción y de producción del mundo social” (Ibíd.). Los supuestos son: a)- la resistencia a la “naturalización” del mundo social; b)- la relevancia del concepto de mundo de la vida; c)- el paso de la observación a la comprensión y del punto de vista externo al punto de vista interno; y d)- la doble hermenéutica.

Según Vasilachis de Gialdino (2006), “los métodos cualitativos suponen y efectúan los postulados del paradigma interpretativo” (p.49) y, si bien se acepta que la investigación cualitativa es una forma de “ver”, “esa “visión” goza de un plus que es el que le otorga el paradigma interpretativo a través del cual el investigador privilegia lo profundo de lo superficial, lo intenso sobre lo extenso, lo particular sobre las generalidades, la captación del significado y del sentido interno, subjetivo, antes que la observación exterior de regularidades objetivas” (Ibíd.).

Entendemos al concepto de paradigma como “una imagen básica del objeto de la ciencia. Sirve para definir lo que debe estudiarse, las preguntas que son necesarias responder, cómo deben preguntarse y qué reglas es preciso seguir para interpretar las respuestas obtenidas” (Ritzer 1993 año, citado en Valles, 1999, p. 598).

A su vez, consideramos importante retomar la caracterización que realizan los autores Denzin y Lincoln (1994) en relación a la investigación cualitativa, definiéndola como:

...multimetódica, naturalista e interpretativa. Es decir, que las investigadoras e investigadores cualitativos indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan. La investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos –estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales–que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos. (citado en Vasilachis de Gialdino, 2006, p.p.24-25)

Por su parte, Maxwell (2004) destaca que: “Entre los rasgos más característicos de la investigación cualitativa se encuentran: a) el interés por el significado y la interpretación, b) el énfasis sobre la importancia del contexto y de los procesos, y c) la estrategia inductiva y hermenéutica” (citado en Vasilachis de Gialdino, 2006, p.26). En cuanto a sus componentes, estos comprenden “los datos, los procedimientos de análisis de los datos y el informe final. No obstante, lo que puede contemplarse es que se extiende de lo que se considera dato y se exige adaptar a sus particularidades las estrategias de análisis” (Vasilachis de Gialdino, 2006, p.30). Además, se recomienda la utilización de más de un método de recolección de datos para que sea posible reflejar la complejidad del contexto e idiosincrasia que se decide estudiar.

Con respecto al análisis de datos, al no ser considerada una técnica neutral, Patton (2002) sostiene que:

El factor humano es la gran fuerza y la debilidad fundamental de la investigación cualitativa. El analista tiene la obligación de revisar y exponer su propio proceso analítico y sus procedimientos tan completa y

verazmente como le sea posible. Esto significa que el análisis cualitativo es un nuevo momento del trabajo de campo en el que el analista debe observar su propio proceso al mismo tiempo que realiza el análisis y dar cuenta de él conjuntamente con el informe de los resultados de la investigación. (Vasilachis de Gialdino, 2006, p.30)

Por otra parte, debemos tomar en consideración lo transdisciplinario que constituye a los métodos utilizados para las investigaciones sociales y humanas. En este sentido Morín (2000) expresa que:

La investigación debe favorecer la aparición de datos concretos y, por ello, debe ser suficientemente flexible como para recoger los datos en bruto (anotaciones de sucesos, registro de discusiones, entrevistas sobre detalles). La investigación debe captar las diversas dimensiones del fenómeno estudiado y utilizar diversas vías de aproximación y debe permitir la corrección y la verificación durante el desarrollo de un pensamiento interpretativo. (citado en García de Ceretto y Giacobbe, 2009, p.16)

En líneas generales, este tipo de investigación hace alusión a las cualidades y se apoya en describir de forma minuciosa: personas, comportamientos, situaciones, interacciones; además anexa experiencias y generalmente se responden preguntas como: ¿Por qué? ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Para qué?, buscando la significación de las cosas, además de ser explicativo y exploratorio.

En el presente trabajo, las técnicas que utilizamos para la recolección de los datos son la observación participante, la entrevista en profundidad y la lectura de materiales documentales, entendiendo por técnicas cualitativas, aquellos “instrumentos que están ahí (disponibles), a la espera de que cada investigador haga un uso específico de ellas en un estudio real” (Valles, 1999, p.97).

IV. a. Observación

De acuerdo con García de Ceretto y Giacobbe (2009), quienes retoman las palabras de Massonatt, la observación es “más que una técnica o un método de recogida de datos. Es una gestión de elaboración de saberes, proporciona una doble vía de elaboración de saberes, ayuda a responder preguntas sobre el objeto estudiado y a

analizar la manera con la que se procede para escoger estas cuestiones y elaborar una estrategia” (Massonatt 1989, p.31) (p.88).

A su vez, la observación permite establecer un saber sobre el objeto, como así también conocer lo que se observa. Se puede obtener una descripción holística del hecho observado.

En cuanto a la observación participante permite al observador formar parte de la vida del grupo que estudia, sin interferir en el desarrollo de los hechos. Esta participación por parte del investigador permite “la comprensión de la realidad desde adentro” (García de Ceretto y Giacobbe, 2009, p.89).

La entrada al campo por parte del observador puede provocar ciertas reacciones. Lo importante es obtener la información auténtica.

La observación permitirá comparar lo recabado a través de entrevistas y/o cuestionarios, de allí su valor estratégico en la investigación. La importancia de este instrumento, reside en la posibilidad de contrastar los enunciados, los dichos en las entrevistas, con la acción cotidiana. Esto posibilita una mayor veracidad de la información recabada.

IV. b. Entrevistas

Según García de Ceretto y Giacobbe (2009), las entrevistas son “documentos personales que registran emociones, sentimientos, expresiones textuales” (p.93). Tiene por finalidad obtener información y conocer el problema que se presenta a través de la comunicación personal.

Se realiza una reconstrucción del discurso en el que se develan emociones, sentimientos con el fin de elaborar un saber socialmente comunicable.

Para los autores Marradi, Archetti y Piovani (2007) la entrevista en ciencias sociales “se refiere a una forma especial de encuentro: una conversación a la que se recurre con el fin de recolectar determinado tipo de información en el marco de una entrevista” (p.215).

Existen distintos tipos de entrevistas en ciencias sociales y a su vez diferentes fundamentos para clasificarlas. A modo de simplificación se pueden mencionar, de acuerdo al grado de espontaneidad de la interacción verbal (vinculado con el nivel de estructuración previa de preguntas y respuestas), tres formas de entrevistas: estructurada, semi-estructurada y no estructurada. Por otro lado, el criterio relativo al

tipo de contacto entre entrevistador y entrevistado abarca a la relación personal cara a cara, al contacto telefónico y a la interacción virtualizada. (Marradi *et al.*, 2007)

En nuestro trabajo de investigación realizamos entrevistas en profundidad al personal directivo de la institución entendiendo que estos encuentros cara a cara entre el investigador y el informante, están dirigidos “hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus palabras” (Taylor y Bogdan, 1987, p.101), siguiendo el modelo de una conversación entre iguales.

IV. c. Documentos

En consonancia con García de Ceretto y Giacobbe (2009), quienes recuperan las palabras de López Yepes, un documento es “cualquier entidad que informa” (López Yepes 1989, p.92).

Los documentos son una fuente que permiten brindar información de un hecho de manera retrospectiva.

Según los autores mencionados, los documentos pueden ser oficiales y personales. Entre los documentos oficiales que hacemos referencia en nuestro trabajo, mencionamos el decreto 456/86, Art. N° 52 y N° 53 del Capítulo X- Del personal directivo de los establecimientos educativos, actas de reuniones, registro de organismos, informes gubernamentales, cartas oficiales.

IV. d. Trabajo de campo

Para realizar el trabajo de campo nos acercamos en el mes de mayo a una escuela primaria de gestión pública situada en la zona norte de una ciudad al Sur de la provincia de Santa Fe.

La institución cuenta con una matrícula de setenta y cuatro alumnos. El horario de funcionamiento de la institución es de 7:30 hs a 12:00 hs y de 13:15 hs a 17:30 hs.

En esta primera instancia entregamos una nota extendida por parte de la Universidad, en la cual expresaba el aval para ingresar a la institución.

En dicha oportunidad hablamos con el equipo directivo y le comentamos acerca del trabajo de investigación que queríamos realizar.

De acuerdo a lo conversado, aceptaron nuestra propuesta ofreciendo su colaboración para facilitar el desarrollo de la investigación. Establecimos como serían

los encuentros para efectuar las observaciones y las entrevistas dirigidas al personal directivo, secretaria, docentes y asistentes escolares.

Nuestro trabajo de investigación, durante los meses de noviembre y diciembre del 2016 y los meses de enero y febrero de dos mil diecisiete, estuvo centrado en la construcción del problema de investigación; en los meses de marzo y abril de dos mil diecisiete en la elaboración de objetivos; en los meses de mayo a diciembre de dos mil diecisiete y enero de dos mil dieciocho en el desarrollo del marco teórico, que a su vez, fue ampliado a lo largo del proceso de investigación; en los meses de noviembre y diciembre de dos mil diecisiete en la construcción del encuadre metodológico; en el mes de mayo y junio de dos mil dieciocho en la realización del trabajo de campo, que también fue ampliado a lo largo de dos mil dieciocho y principios de dos mil diecinueve.

En la primera reunión con los directivos ambos manifestaron disposición para el diálogo; los docentes, con quienes conversamos con anterioridad, también mostraron amabilidad para responder a lo solicitado.

Comenzamos realizando las observaciones centrando nuestra atención en diferentes áreas relevantes para la investigación (dirección, secretaria, sala de docentes, cocina) así como también en los documentos proporcionados (libro de notificaciones, agenda de directivos, entre otros). Las observaciones fueron realizadas en dos semanas.

Realizamos una entrevista en profundidad al personal directivo de la escuela primaria durante el mes de diciembre de 2018, ya que necesitábamos ampliar el material empírico. La entrevista consistió en un encuentro cara a cara con la informante, que fue acordado con anticipación y se mantuvo una conversación de aproximadamente 2 horas que fue grabada.

V. Análisis de datos

En relación al trabajo con los datos cualitativos, recuperamos el planteo de Taylor y Bogdan (1987) acerca de que “en la investigación cualitativa, los investigadores analizan y codifican sus propios datos. El análisis de los datos es un proceso dinámico y creativo. A lo largo del análisis, se trata de obtener una comprensión más profunda de lo que se ha estudiado, y se continúan refinando las interpretaciones” (p. 159).

La escuela primaria a la cual hacemos referencia en este trabajo se encuentra ubicada en la zona norte de la ciudad de Rufino. El barrio, a su vez periférico, se caracteriza por su marginalidad y pobreza. En la actualidad, la escuela, de gestión pública con jornada ampliada, cuenta con 74 alumnos, cantidad que pone en riesgo a la institución. En la misma funcionan dos turnos: primer ciclo (1º, 2º y 3º grado) por la tarde y segundo ciclo (4º, 5º, 6º y 7º grado) por la mañana.

El equipo directivo de la institución está conformado por la directora, profesora para la Enseñanza Primaria y Preescolar y profesora para Discapacitados Mentales, con treinta años en la docencia y desde 1992 en la misma. De la parte administrativa se encarga una secretaria nombrada por el Ministerio y una docente que realiza diferentes tareas. Todas comparten el mismo espacio físico -la Dirección- para desempeñar sus actividades cotidianas.

Cabe aclarar que en el presente trabajo nos centramos en la figura y en el rol del directivo. En la entrevista que hemos realizado a la directora de la institución vislumbramos al equipo directivo como la autoridad de gobierno en la gestión y que se desempeña en las funciones, deberes y atribuciones según el decreto 456/86, Art. N° 52

y N° 53 del Capítulo X - Del personal directivo de los establecimientos educativos (véase Anexo III):

... la escuela es de todos, es decir, que circunstancialmente una persona toma la delantera, por así decirlo, es la que va a organizar y es la que va a tener un rol de mayor organización pero la escuela es de todos... (Anexo II, p.8)

Podemos interpretar que lo dicho por la directora, acuerda con Blejmar (2005) quien habla de autoridad de gobierno en la gestión y que la misma se entiende como un proceso organizacional que requiere tanto legalidad, la que da el cargo, como legitimidad, la que le adjudican los dirigidos, avalando a quien ocupa ese mismo cargo. En el caso de gestionar una institución como la escuela, la responsabilidad es del director (con su equipo directivo docente, los colectivos de padres y la comunidad), es decir, “él se hace cargo del rol y desde allí se transforma en diseñador de situaciones con el fin de que todos los actores operen desplegando su máximo potencial en término de competencias y emocionalidad” (p.25). Aun cuando este actor diseñe situaciones con la participación de otros, la responsabilidad no se diluye en el conjunto.

En la entrevista realizada a la directora de la escuela visualizamos que, en primera instancia, en la gestión de la escuela, la comunicación implica la participación de al menos dos actores que interactúan, recurriendo a la información:

D: A ver...yo trato de tener en cuenta a quien le voy a transmitir esa información (Anexo II, p.6)

Podemos plantear que lo antedicho por la directora, concuerda, en primer lugar, con la Teoría de la Comunicación de Serrano (1982), la cual “reconocerá la actitud para comunicar en todo ser vivo capaz de relacionarse con otro ser vivo, recurriendo a un comportamiento comunicativo” (p. 11), y, en segundo lugar, con el modelo del proceso de comunicación desarrollado por Berlo (1984), en el que se toman en cuenta ciertos elementos y sus interrelaciones. Para este autor, “toda comunicación humana tiene alguna *fuentes*” (p.18), persona o grupo de personas con una razón u objetivo para ponerse en comunicación. Una vez definida la fuente, se hace necesario el siguiente componente. “El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de *mensaje*” (Ibíd.). El tercer componente, un *encodificador*, que “es el encargado de tomar las ideas

de la “fuente” y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje” (Ibíd.).

El cuarto elemento, el *canal*, “es un medio, un portador de mensajes, o sea un conducto” (Ibíd.). Para que se produzca la comunicación debe haber alguien en el otro extremo del canal. “La persona o las personas situadas en el otro extremo del canal pueden ser llamadas el *receptor* de la comunicación” (Ibíd.).

Para que ocurra la comunicación, tanto las fuentes como los receptores deben ser sistemas similares. “Así como la fuente necesita de un codificador para traducir sus propósitos en mensajes, para expresar el propósito en un código, al receptor le hace falta un *decodificador* para retraducir, decodificar el mensaje y darle la forma que sea utilizable por el receptor” (p.19). Este es el último componente de la comunicación.

Además, inferimos que la directora cuando habla de información, remite a lo que Frigerio, Poggi y Tiramonti (1994) hacen referencia en el contexto de una institución educativa: “una construcción significativa de los datos que comúnmente se registran en las escuelas” (p.130).

A su vez, en la entrevista a la directora, advertimos que la misma construye el canal en relación al tipo de información que desea transmitir y al receptor y para ello emplea distintos canales. Percibimos que para entablar una comunicación con los docentes, la directora utiliza principalmente canales formales, priorizando las comunicaciones escritas. Además, dentro de estas últimas, menciona la emergencia de un nuevo canal que está en “proceso de formalizarse”, y que su uso se está legitimando desde la normativa, “el *WhatsApp*”:

D.: Porque si vos lo haces (transmitir una información) con los docentes tenés digamos un canal como mucho más formal y también depende el tipo de información que vos vas a transmitir, yo trato que a los docentes por más que sea algo más informal, por ejemplo ‘chicas, no sé, mañana le vamos a dar otro tipo de desayuno, mañana pídanle a los chicos que se acuerden de traer una tacita’ que a lo mejor no es algo como que digamos.... si se olvidan se olvidan, se olvidan! también tengo una cierta formalidad y por qué?, porque después te dicen ‘ahhh!! Yo no me entere!’, ‘a mí no me avisaste’, entonces para evitar ese tipo de inconvenientes lo hacemos de una manera más formal, cómo lo hago de una manera más formal? A la mañana si yo lo necesito para las chicas

que se van, hago un acta chiquitita, un recordatorio chiquito y lo vamos pasando con los porteros, entonces el docente firma y ya está anoticiado. Después también uso el WhatsApp, tengo un WhatsApp que es escuela y un WhatsApp que es jornada, lo uso porque digamos es cómodo, entendés! No es muy formal pero está como oficializado y está como legalizado, está como permitido el uso del WhatsApp dentro de las normativas o de lo que te sugieren los supervisores, nosotros también nos manejamos por WhatsApp en la cadena en seccional, entendés por eso está permitido también. (Anexo II, p.6)

Para comunicarse con el personal auxiliar, cocineros, ayudantes de cocina y asistentes escolares, vislumbramos que la directora emplea tanto comunicaciones escritas, como comunicaciones “cara a cara”, de acuerdo al mensaje que quiera transmitir:

Después, por ejemplo, con la gente de personal auxiliar, porteros, cocineros, ayudantes de cocina yo trato de digamos a ellos les gusta más a lo mejor un trato no tan formal, les gusta más, no por eso que no deje de tener la formalidad de lo que implica el mensaje, es de acuerdo a lo que vos quieras transmitir C., no es lo mismo que vos les digas, ‘chicas mañana fíjense si por favor pueden juntarme las boletas’, a que a si no lo hacen no pasa nada a que ‘chicas mañana va a venir la jefa regional el almuerzo tiene que estar a las doce’, yo cuando es una situación así hago un recordatorio por escrito, hago una circular, un recordatorio por escrito porque en realidad todos nos olvidamos, ‘yo no lo vi, no me dijiste’, bueno...entonces de esa manera...(Anexo II, p.7)

Además, percibimos que la directora mantiene con el personal de cocina “charlas informales”:

...voy a la cocina para ver qué es lo que hace falta, organizamos el menú, por ahí reevaluamos el menú a ver si por ejemplo vos pensás en hacer alguna tarta y resulta te dicen ‘mirá, la verdad que la tarta no tiene sentido porque los chicos nosotros pensamos que la iban a comer pero la vienen dejando...’. (Anexo II, p.6)

Para comunicarse con los padres, advertimos que la directora, en una primera instancia, intenta una comunicación escrita, y en caso de no ser recepcionada, propone una comunicación cara a cara:

...y a los papás les mandamos las notas también y después cosa que nosotros particularmente por la población que tenemos que por ahí no la leen, no se acuerdan o no la miran, los llamé por teléfono y los cito, a veces, por teléfono podemos hablar las cosas, si no citar y hacer actas, porque las actas es lo que te queda viste! ‘lo escrito, escrito está’, entonces es una manera de que vos tenés menos problemas a la hora de tomar una determinación. (Anexo II, p.7)

Podemos interpretar que lo dicho por la directora, concuerda con Frigerio et al. (1994) en relación a que en las instituciones educativas, “los *procesos comunicacionales* se caracterizan por su gran complejidad ya que en ellos intervienen factores interpersonales a los que se agregan los aspectos de las instituciones” (p.131). Dentro de estos últimos se pueden mencionar: el número y diversidad de interlocutores, las redes de comunicación existentes, la estructura jerárquica y las estrategias que despliegan los grupos e individuos que lo conforman.

“Asegurar que el flujo informativo llegue a todos los miembros y sectores de la institución” (Ibíd.) es una de las funciones de la administración, y para ello, es necesario, por un lado, construir canales de comunicación por los cuales hacer transitar la información y, por otro, crear rutinas comunicativas. Frigerio et al. (1994) plantean que existen instrumentos que se utilizan tradicionalmente para mejorar la frecuencia de las comunicaciones escritas: boletines o comunicaciones internas, murales, informativos, buzones de sugerencias, encuestas. Además, hay que agregar las comunicaciones cara a cara, como las reuniones generales con el personal, la participación en reuniones espontáneas y las entrevistas individuales.

En relación a las comunicaciones cara a cara, “además, de aumentar los niveles de comprensión de la información que se transmite, posibilitan el relevamiento de información valiosa en relación al impacto que ha producido alguna de las decisiones tomadas y las posible consecuencias de medidas futuras” (Frigerio et al., 1994, p.131).

Asimismo, en las observaciones y entrevista a la directora, reconocemos e identificamos distintas herramientas o instrumentos presentes en el trabajo cotidiano de la institución. Dentro de los canales formales vislumbramos que la directora emplea comunicaciones escritas como las circulares, que son documentos que se emplean para comunicar simultáneamente un mismo mensaje a un grupo de personas a quienes por igual les interesa:

D: Con respecto a la información yo lo que trato es de tener abiertos distintos canales, como puede ser una circular, por mi estilo soy bastante informal, no soy tan orgánica pero es necesario serlo porque después vienen los problemas, entonces una manera de que digamos si es una información sumamente importante por ejemplo: si hay una plenaria que es sumamente importante que todo el mundo este, lo hago a través de una circular, si vos querés, por ejemplo, informar ‘chicas: se venden nuevas órdenes de Iapos o podemos ir adquirir una órdenes de Iapos o me avisan’, es decir no es algo tan relevante, me entendés ...yo lo que siempre insisto es que todo el mundo esté informado... (Anexo II, p.p. 7-8)

A su vez, en las reuniones plenarias, recurre al libro de actas:

Yo trato que sea todo cordial pero formal, pero sin perder la cordialidad y, digamos, que dentro de esa formalidad tampoco la gente se sienta como tan presionada, como tan encorsetada, tan... con una determinada elasticidad, pero bueno las cosas que son, que yo considero que son muy importantes, por ejemplo, en las reuniones plenarias , ‘bueno! a ver chicas!’ Siempre le digo a la secretaria ‘...por favor esto consta en acta, chicas les recuerdo está en acta, no me vengan a decir con que no recordaron que hay que hacer las visitas domiciliarias porque esto está en acta’, yo eso se los dejo bien claro, por supuesto que este tipo de mensaje vos sabes que el que quiere le llega de una manera, es decir, hay una sola manera porque si es por acta todo el mundo tiene que darse por enterado, todo el mundo tiene que saber que si vos lo presentas de esta manera es porque realmente amerita que sea por la seriedad del caso, por ahí a veces no pasa eso. (Anexo II, p.7)

En relación a lo dicho por la directora, podemos entender que concuerda con Labarta, L. et al. (2015) quienes plantean que el libro de actas es una certificación o testimonio escrito donde una persona presente en la misma plasma lo sucedido, tratado o pactado en oportunidad de cualquier circunstancia que lo amerite, como así también quienes han sido los participantes, el detalle de las diferentes cuestiones o temas planteados, cuáles han sido los debates, y las conclusiones de los mismos. Al finalizar la reunión, cada asistente y participante debe firmar el acta, dejando así constancia de su participación y de su conformidad o disconformidad respecto a lo que expresa.

En las observaciones realizadas en la institución, vislumbramos otra herramienta o instrumento de la comunicación escrita como el cuaderno de comunicación, soporte comunicacional entre los docentes y las familias, que involucra distintos aspectos de la cotidianidad de los niños a tener en cuenta:

La salida por la tarde del primer ciclo van todas las mamás a buscarlos, las mamás van no entran esperan en la puerta, puntualmente un día de lluvia sí se les permite la apertura para que no se mojen, por lo general las mamás están muy atentas a la comunicación de los docentes, muchas abren los cuadernos ahí, las señoritas siempre esperan por las dudas que necesiten ser consultadas por algo, algunas preguntan si no entienden algo o si no se terminó alguna actividad, o hubo un cambio de hora, o la supervisora los fue a ver charla mucho con ellos, va grado por grado, conoce la realidad, mira los cuadernos, la supervisora es de estar muy presente, mira grado por grado. (Anexo I, p.3)

Podemos interpretar que lo observado, tiene correspondencia con lo que plantea DGCyE (2012) acerca del cuaderno de comunicación: “es un espacio para hacer llegar dudas, pedidos y sugerencias; una herramienta comunicacional que posibilita el acercamiento cotidiano entre familia e institución donde se visualiza la información entre adultos responsables de la educación de niños de edades tempranas” (p.3).

Por otra parte, además de los canales formales “tradicionales” dentro de las instituciones educativas, advertimos que la directora implementa nuevas formas de comunicación recurriendo a las tecnologías de información y comunicación, como el uso del teléfono móvil conectado a internet a través de la aplicación de mensajería instantánea *WhatsApp*:

... yo también utilizo el WhatsApp y las llamadas, yo también las llamo (a las docentes), y también utilizó el WhatsApp porque las llamadas quedan registradas y las palabras se las lleva el viento, entonces me entendés el WhatsApp en un manera, ‘yo te lo mandé, vos me lo viste’ ... (Anexo II, p.8)

Lo planteado por la directora con respecto al empleo de las nuevas tecnologías, es concordante, en primer lugar, con Cabero (1998) quien plantea que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones. Éstas, no tan sólo giran independientemente, sino también de forma interactiva e interconexiónada entre sí, lo que permite conseguir nuevas formas de comunicación. Y, en segundo lugar, con los estudios de distintos autores (Sanz, 2014; Rubio y Perlado, 2015) que “señalan al teléfono móvil como el dispositivo que más gente utiliza para conectarse a internet” (Suárez Lantarón, 2017, p.196), en la época de la tecnología móvil.

En la entrevista realizada a la directora percibimos que los rasgos que caracterizan a la gestión de la escuela corresponden a la cultura institucional *la institución escolar: una cuestión de concertación*, cuando expresa:

D: Mirá, la escuela, la idea que yo tengo... es una escuela de puerta abiertas, donde es una comunidad educativa entonces, desde el primero al último, yo trato de que haya una relación de asimetría pero también de simetría, porque te digo esto, es decir una relación asimétrica es necesario porque vos no podés estar en asamblea permanente... todos podemos opinar y a mí me parece bárbaro que es lo que yo busco porque no es que yo tenga las ideas, las ideas a veces provienen de los docentes o del personal de servicio, de la cocina, de limpieza del que sea, pero también alguien tiene que elevarlas y alguien tiene que tener esas ideas y gestionarlas, llevarlas a cabo, es decir, ...tratar de mostrar los pro y los contras, tratar de explicar que esto es una comunidad de que si alguien cocina mal esto también va en deterioro de la calidad de la institución, por eso yo siempre priorizo mucho el tema del comedor, lo tomo como un espacio más de aprendizaje, los chicos aprenden a usar los cubiertos, los chicos aprenden a sentarse, los chicos aprenden a esperar, los chicos aprenden a compartir, los chicos aprenden a ser solidarios, porque a

veces entre ellos se cortan, y el personal de cocina que sirven, a veces, saben cosas de los chicos más que nosotros, porque a lo mejor entre que le sirven la fruta o le están sirviendo la comida le dicen: ‘¿vos sabes que en mi casa paso tal y tal cosa?’, entonces bueno es como un insumo que nosotros tenemos para poder trabajar con ese alumno, a veces ellas se enteran más que nosotras de determinadas cosas o como que las ven se establece una familiaridad distinta les cuentan más cosas, ya te digo me parece que todos, esto es todo un engranaje, es decir, si una pieza funciona a media máquina se deteriora la otra porque la otra funciona más, y al funcionar más le va hacer mal... me entendés, esto es todo un engranaje, pero de todas maneras yo creo que tiene que haber una asimetría pero no desde el poder...(Anexo II, p. 4)

Es posible interpretar que lo antedicho por la directora está en concordancia con lo que Frigerio et al. (1994) plantean con respecto a *la institución escolar: una cuestión de concertación*, las reglas que norman la institución no alcanzan nunca a abarcar el conjunto de situaciones que se generan en ellas; ni tampoco a pautar totalmente las actividades que allí se desarrollan. Los espacios permiten a los actores a hacer uso de su libertad y desarrollar comportamientos de cooperación o de resistencia a los objetivos institucionales.

En este tipo de cultura institucional el rol de conducción es de mediación en la negociación y de representación de los objetivos institucionales.

Además, se reconocen y se aceptan las diferencias, que son expresadas por la presencia de objetivos múltiples. Los miembros de la institución, al ser actores estratégicos, pueden sostener enfrentamientos, oponerse, aliarse o hacer coaliciones.

Por lo tanto, el conflicto se percibe como inherente al funcionamiento institucional, sin desconocerse la importancia de las relaciones interpersonales. Se promueve el debate productivo entre la mayoría y la minoría para arribar a un consenso en relación al proyecto institucional. La información es un recurso indispensable para la toma de decisiones y para crear condiciones de posibilidad para establecer consensos. En relación a la comunicación “se resignifican los canales formales útiles a la difusión; no se desconocen los informales” (Frigerio et al., 1994, p.39).

Los modelos de gestión propio de este tipo de cultura institucional son modelos profesionales. No se desconoce que son aún modelos por construir. Este modelo para

armar integrará diversas facetas, entre ellas las de promotor, orientador, mediador, árbitro y regulador de las distintas tareas institucionales. A su vez, en relación al currículum, el directivo integrará la faceta de referente, consultor, asesor, orientador, coordinador, garante teniendo siempre presente el alcance de cualquier decisión para los contratos didácticos-pedagógicos y evaluador.

Es posible plantear que este modelo de gestión y el tipo de cultura correspondiente, responden a una visión de la institución como un sistema político, en el que conviven el compromiso, la colaboración, la competencia, las diferencias, la indiferencia, la oposición y la concertación.

VI. Conclusiones

Partiendo de los objetivos que guiaron el trabajo de investigación, podemos plantear con respecto a las herramientas o instrumentos de la comunicación que se emplean en la gestión de la una escuela primaria pública ubicada en una ciudad del sur de la provincia de Santa Fe, que la directora construye el canal en relación al tipo de información que desea transmitir, teniendo en cuenta al receptor de la misma.

Para comunicarse, por un lado, con los docentes, emplea principalmente canales formales “tradicionales”, priorizando las comunicaciones escritas, como circulares, actas, recordatorios, y canales nuevos, no formalizados aún pero que se van legitimando con el uso y que van teniendo mayor protagonismo, como el teléfono móvil conectado a internet a través de la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp. Las comunicaciones cara a cara tienen lugar en el caso de reuniones plenarias (formal) o charlas (informal), que, en muchas ocasiones, derivan en una comunicación escrita.

Con el personal auxiliar, cocineros, ayudantes de cocina y asistentes escolares y los padres, si bien la directora utiliza comunicaciones escritas, como actas, recordatorios, notas, también recurre a las comunicaciones cara a cara, tanto formales como informales, como entrevistas, citas personales, charlas y llamadas telefónicas, basando su elección de acuerdo al mensaje que quiera transmitir. En el caso de los padres, si la comunicación escrita (formal) no es posible, la directora accede a las comunicaciones cara a cara, que pueden derivar en comunicaciones escritas como actas.

En relación a las herramientas o instrumentos de la comunicación que acompañan el trabajo cotidiano de la gestión en la institución, podemos identificar dentro de las comunicaciones escritas: las circulares, el libro de actas, cuaderno de comunicación, recordatorios. A su vez, incluidas en la anterior pero con otras características, reconocemos nuevas formas de comunicación en las que se recurre a las tecnologías de información y comunicación (TIC), como el teléfono móvil o celular (*Smartphone*) conectado a internet a través de la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp. Además de enviar y recibir mensajes de texto, esta aplicación posibilita realizar llamadas telefónicas, enviar imágenes, audios y videos y armar grupos de personas. Debemos tener en cuenta que, en la actualidad, el teléfono celular es el dispositivo más utilizado por las personas para conectarse a internet e intercambiar información.

Dentro de las comunicaciones cara a cara están las reuniones generales con el personal (como, por ejemplo, las plenarias), entrevistas individuales, charlas informales, citas, llamadas telefónicas.

Con respecto a la relación entre la comunicación y la gestión institucional, retomamos a Frigerio et al. (1994) que plantean que es preciso tener en cuenta que todas las instituciones y organizaciones tienen alguna estructura comunicativa que se vincula con la cultura de la institución y dentro de ella con los modelos de organización y los estilos de desempeño de sus actores.

En este sentido, podemos señalar que la institución a la que hacemos referencia a lo largo del trabajo de investigación presenta características de la cultura escolar como una *cuestión de concertación*, como lo describen Frigerio et al. (1994). En referencia a la comunicación, desde la cultura escolar de la institución y del modelo de gestión, vislumbramos que se emplean tanto canales formales como informales y nuevos canales, donde el emisor (la directora) selecciona y/o elige el canal en relación al receptor del mensaje. En este contexto, por las características de la cultura escolar de la institución, sostenemos que “se resignifican los canales formales útiles a la difusión; no se desconocen los informales” (Frigerio et al., 1994, p.39).

Por lo tanto, comprender cómo es la comunicación que se despliega en la gestión institucional de una escuela primaria pública situada en una ciudad al sur de la provincia de Santa Fe, implica entender que la comunicación es un modo de interacción inherente al ser humano para intercambiar información y para ello va a recurrir a un comportamiento comunicativo donde es necesario que participen al menos dos actores y

que en el transcurso cualquier situación comunicativa, es posible tomar en cuenta ciertos elementos en común: la fuente de la comunicación, el codificador, el mensaje, el canal, el decodificador y el receptor de la comunicación.

Asimismo, en la gestión institucional de la escuela primaria, para intervenir en las distintas dimensiones, la directora como autoridad de gobierno, antes que nada debe contar con información acerca del área que se quiere modificar, para después comunicarla a quien corresponda. Sin embargo, debemos tener en cuenta que, en el trabajo cotidiano en las instituciones, los procesos comunicacionales se caracterizan por una gran complejidad, ya que en los mismos interactúan intereses personales y cuestiones específicas de las instituciones.

Finalmente, podemos concluir que la directora, una vez definida la información que quiere transmitir y el receptor de la misma, construye el canal por el cual hará transitar o circular la información. A su vez, como responsable de la gestión de la institución, su objetivo es que todos los actores institucionales estén informados y, para ello, desde su rol, diseña situaciones como tener abiertos distintos canales de comunicación, es decir, su finalidad consiste en “asegurar que el flujo informativo llegue a todos los sectores y miembros de la institución” (Frigerio et al., 1994, p.131).

Bibliografía

Aguerrondo, I. (1998). *La escuela como organización inteligente*. Buenos Aires: Editorial Troquel.

Berlo, D. (1984). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo.

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Edición Novedades Educativas.

Cabero, J. (1998). “Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas”. En Lorenzo, M. y otros (Coordinadores): *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales*. Granada: Grupo Editorial Universitario.

Cortázar, J. (1977). *Libro de Manuel*. Barcelona: EDHASA.

Directores que Hacen Escuela (2015). *La agenda del equipo directivo*. OEI, Buenos Aires. Disponible en:

https://portaldelas escuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/1_La_agenda_del-equipo_directivo.pdf

DGCyE (2012). El sentido del cuaderno de comunicados en las instituciones de Nivel Inicial. Año 2 / Boletín N° 6 / Mayo 2012. Disponible en:

http://www.ateneodelainfancia.org.ar/uploads/cuaderno_de_comunicados.pdf

Fernández, L. (1998). *Las instituciones educativas*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas, Cara y Ceca: Elementos para su comprensión; Las instituciones educativas, Cara y Ceca: Elementos para su gestión*. Buenos Aires: Troquel Educación, Serie FLACSO-Acción.

Frigerio, G. (comp.) (1995). *De aquí y de allá. Textos sobre la institución educativa y su dirección*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.

García de Ceretto J. y Giacobbe M., (2009). *Nuevos desafíos en investigación: teorías, métodos, técnicas e instrumentos*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

Marradi A., Archenti, N. y Piovani, J.I. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores.

Labarta, Liliana; Violante, Rosa; Soto, Claudia (2015). *Familias y Jardines, el período de inicio*. CABA: Ministerio de Educación de la Nación. Disponible en: http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/110173/inicio_al%2009%20web.pdf?sequence=1

Ministerio de Educación de Santa Fe (2015). *Guía de Trabajo Directivo Escolar. Dimensión Administrativa Nivel Primario y Secundario (Escuela de Educación Técnico profesional y Escuela de Educación Secundaria orientada)*. Disponible en: <http://archivoseducacion.santafe.gob.ar/archivosportal/Guia%20de%20trabajo%20Directivo%20Escolar.pdf>

Serrano, M., M. Piñuel, J.L., Gracia Sanz, J. y Arias, M. A. (1982). *Teoría de la comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. 2da edición. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente. Disponible en: <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/2640/1/Martin%20Serrano.pdf>

- Siede, I. (2007). "Familias y escuelas: entre encuentros y desencuentros". En D.G.C.y E. La Educación Inicial Hoy: Maestros, niños, enseñanza. Ciclo de conferencias 2007.
- Suárez Lantarón, B. (2017). *WhatsApp* como herramienta de apoyo a las tutorías. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 15 (2), 193-210. Recuperado de <http://doi.org/10.4995/redu.2017.6941>
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires, Paidós.
- Toscano, A. G. (2005). *Voces y discursos sobre la educabilidad de los niños en la construcción de legajos escolares* (Tesis de Maestría). Escuela de Educación, Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Toscano, A. G. (2006). "La educabilidad y la definición destino escolar de los niños. Los legajos escolares como superficie de emergencia". *Espacios en Blanco. Revista de Educación*, vol. 16, junio, pp. 153-185. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=384539798007>
- Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992). *Métodos Cualitativos I. Los problemas teórico-epistemológicos*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Vasilachis De Gialdino, I. (coord.) (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Editorial GEDISA.
- Zubiri, X. (2005). "¿Qué es investigar?", en *The Xavier Zubiri Review*, Vol. 7, pp. 5-7.

Anexo I

Observación

Lugar: Escuela primaria pública

La escuela tiene un patio cubierto, es el patio central de invierno que le llaman en la institución, como una especie de tinglado, no es un edificio que está proyectado, que está pensado si no que se hizo por la buena voluntad de la gente de la zona, entonces surge como producto de necesidad de la gente del lugar de no tener que trasladarse tantas cuadras para llevar los chicos a la escuela. Cuando surge era una habitación muy simple a la que después se le van adosando otras habitaciones, es decir, como un conglomerado de habitaciones pero no está pensado funcionalmente por eso hay espacios que son más grandes y otros que son más chicos, eso es lo que la gente podía en el momento, los mismos vecinos iban juntando dinero, los mismos vecinos fueron levantando las paredes hasta que después la escuela con el aval del Club de Leones que donó dinero, se va recién al ministerio (la directora busca en libros de actas) y el 3/12/1958 se crea la escuela y el 11/01/1959 la Asociación Cooperadora.

La dirección de la escuela es uno de los sectores más amplios (salón más grande) tiene unas ventanas, que no son muy grandes que dan a un patio de tierra (la directora comparte que lo ideal sería una ventanas que den al patio interno para que permita ver mejor el movimiento, no para tener un mayor control, sino para poder tener otra mirada de los movimientos de la institución) se la observa muy iluminada es el espacio que más refacciones obtuvo, se le cambió el techo, se le hizo iluminación led, tiene dos computadoras, tiene el escritorio para la secretaria, el escritorio de la directora (todo en el mismo espacio) no se cuenta con una secretaría como hay en otras instituciones, sino que trabajan todas juntas, hay una secretaria nombrada por el ministerio y otra docente que está en tareas diferentes quien hace toda la parte de SIGAE, la secretaria nombrada por el ministerio, hace los llamados para docentes, personal de cocina, auxiliar y hace toda la carga SARH, aparte si hay que hacer alguna nota o demás. El escritorio de la directora está puesto frente a la puerta, cuando entra la gente la cara visible es la directora, los otros dos escritorios están al lado hacen una especie de L, donde se pueden ver cada una con sus computadoras correspondientes. Al lado de la dirección está séptimo grado que funciona en el turno de la mañana, por la tarde en el mismo aula segundo grado, la otra pared de la dirección linda con un pasillo que va al patio de afuera, el patio descubierto es grande muy

grande y lo ideal sería (manifiesta la directora) que ese patio se pudiera embaldosarlo, es de tierra tiene algo de pasto pero al transitar tanto los niños imposible lograr que crezca el gramón. Hay un espacio que pertenece al jardín de infantes cercado, la escuela presta dos salones al jardín X a la mañana y a la tarde, los chicos de jardín tienen patio propio. Separado del resto de la institución. Lo que antiguamente era el patio de jardín de infantes que estaba alambrado, se sacó el alambre y hoy los alumnos lo utilizan para hacer Educación Física porque hay unos caños que son utilizados para trepar, también hay un arenero que los alumnos de la tarde lo utilizan en sus recreos para jugar.

Entrada a la escuela: Cuando entran los chicos a las ocho menos cuarto de la mañana, ocho menos veinte toca el timbre, ocho menos cuarto los alumnos están formados, los padres acompañan a los niños, no todos, sobre todo acompañan a los niños de cuarto grado, porque de cuarto a séptimo los chicos van a la mañana, cuarto, quinto y sexto tiene la extensión de jornada los chicos se retiran a las dos y media de la tarde, séptimo no tiene extensión de jornada porque la institución no cuenta con espacio físico para albergarlos.

Los chicos de séptimo se organizan van a contra turno a Educación Física y la mayoría va fútbol a diferentes instituciones (comparte la directora la información) cuando los acompañan los padres a los chicos los dejan a los alumnos al cuidado de los docentes, hay papás que acompañan hasta el salón a los niños, es también destacable que si algún niño llega tarde la directora pide que sea acompañado por un adulto para justificar el motivo de la tardanza, la directora comparte de que como institución son muy abiertos a que el alumno ingrese a la escuela así sea a las nueve de la mañana, más tarde tienen que entrar y con un gran justificativo haber ido al médico, a la psicóloga, o haberles pasado algo porque después de la nueve de la mañana ya considera que vayan directamente a la hora del comedor, en general los papás acompañan, hay casos muy aislados, siempre se les solicita que si han faltado por unos cuantos días se dirijan al docente porque a lo mejor ese día el docente tiene planeado una salida y no se pudo comunicar con el padre o no se comunicó directamente entonces hay que firmar algún permiso que el papá sepa cómo se van a manejar los chicos ese día. Siempre pide (la directora) que se acerquen, a veces por cuestiones de timidez, así puede solicitar que el docente se acerque hacia el padre que reciban al alumno ya que le parece que también de un buen recibimiento también va a depender del rendimiento de ese día del alumno en la escuela (palabras de la directora).

A la tarde las madres (primer ciclo) participan más en el acompañamiento de los alumnos, los niños de la tarde no hacen jornada, entran 12:30 hs al comedor por lo general y la mayoría van acompañados por sus mamás, se quedan charlan entre ellas y esperan dentro de la institución, entran al comedor.

Los niños del jardín también van al comedor y la docente del jardín no es obligación que se quede al comedor, los cuidan las docentes de la escuela, sin embargo, algunas docentes del jardín se quedan y almuerza en la escuela junto con los chicos y luego a medida que llegan los papás los va devolviendo a sus respectivas familias.

La salida por la tarde del primer ciclo van todas las mamás a buscarlos, las mamás van no entran esperan en la puerta, puntualmente un día de lluvia sí se les permite la apertura para que no se mojen, por lo general las mamás están muy atentas a la comunicación de los docentes, muchas abren los cuadernos ahí, las señoritas siempre esperan por las dudas que necesiten ser consultadas por algo, algunas preguntan si no entienden algo o si no se terminó alguna actividad, o hubo un cambio de hora, o la supervisora los fue a ver charla mucho con ellos, va grado por grado, conoce la realidad, mira los cuadernos, la supervisora es de estar muy presente, mira grado por grado.

El comedor es uno de los lugares más grade que tiene la escuela, es una escuela que no se hizo pensada, donde actualmente se encuentra el comedor en sus principios funcionaban dos salones en un momento se transformó en comedor y los salones se ubicaron en el ala izquierda de la escuela pero se unificó comedor y cocina a través de una puerta pasador y una ventana y una mesada que sería un pasador de platos que funcionaría así.

Se observa matafuego en un extremo del comedor, un estufa también, las ventanas dan al lado sur que sería la calle son dos ventanales grandes está muy bien iluminado se observan una heladera y un freezer, un televisor que funciona cuando ellos almuerzan miran dibujitos animados. También utilizan el televisor mirando documentales en el transcurso de la semana, miran serie por medio de netflix, ellos no tocan el televisor, miran el zorro durante el almuerzo con mucha alegría.

Anexo II

Entrevista a la Directora de la escuela

Fecha: 20/12/2018

Entrevistador/a: Cintia Beroiz

Entrevistadora: Comentame un poco donde se ubica la escuela, cómo es el barrio, con qué cantidad de alumnos cuenta la escuela...

Directora: La escuela se encuentra ubicada en la zona periférica de Rufino en la zona norte, es un barrio con características de marginalidad y de pobreza está bastante pronunciada sobre todo en este momento económico, en este momento contamos con 74 alumnos, nosotros hemos tenido una baja considerable de alumnos que es algo para reír y para preguntarse y repensar al interior de la institución a ver qué es lo que pasa, por un lado lo hemos visto consideramos que es una población muy difícil de captar por más que a lo mejor vos le ofrezcas lo mismo que otra institución, por el hecho de que estén clavados en un lugar donde ellos viven, prefieren cruzar el charco como digo yo...ir a otra escuela porque les parece que cambiando de lugar geográfico es como que cambia su vida, cosa que es totalmente errónea porque después con el tiempo como en otras instituciones, el perfil social no coincide con el que tienen ellos, empiezan las grietas, las carencias, se pronuncian más y los chicos que pasa tienen que volver a la escuela del barrio, esto pasa lamentablemente porque a lo mejor en otra institución le pide determinada cantidad de materiales y no tienen acceso porque es caro o los chicos van todos de viaje de estudio y ellos no pueden pagar ese viaje o los chicos mismos después se dan cuenta donde viven ellos y es como que los van marginando, entonces no ha pasado que después tenemos un retorno, ese retorno no se hace en la primera de cambio por ahí se demora bastante y lo vemos en los segundos o tercer grados que comienzan a asistir de nuevo y si no en el turno mañana.

E.: Contame lo de la secretaria

D.: Bueno, tengo jornada ampliada entonces por lo tanto, la jornada ampliada tenías la posibilidad de tener una secretaria porque se sobreentendía que el manejo administrativo iba a ser mucho más grande al tener la jornada tuvimos acceso a una secretaria, por concurso.

E.: Dijiste que la institución está en riesgo por la cantidad de alumnos.

D.: En este momento tenemos los alumnos justos. Yo hablé claramente con G. (Supervisora) porque el tema es el siguiente Cintia...nosotros tenemos algunos chicos que se van por esto que yo te decía parecería que cambiando de lugar físico es decir cruzándose una cuadras es como que les cambia la vida, después se dan cuenta que la vida no les cambia, entendés... que hay escuelas donde son los que van a ir expulsando los mismos chicos, escuchame...es así a no ser que los padres no se quieran dar por enterados me entendés..., este pero bueno, a mí a veces me produce mucho dolor porque vos decís? a ver! Hay una nena puntualmente que la llevaron a la X la fuimos a buscar un montón de veces a la casa...de allá a allá... claro! Resulta que cuando estaba en la escuela la mamá nos pedía siempre cosas, ahora nos enteramos que en la X (la otra institución).

E.: ¿Cuál es su título académico?

D.: Yo soy Profesora, el título digamos expedido por el Instituto Misericordia es Profesora para la Enseñanza Primaria y Preescolar y aparte hice el Profesorado para Discapacitados Mentales, ese es el título, Discapacitados Mentales

E.: ¿Cuál es su antigüedad en la docencia? ¿Y en la institución?

D.: Yo tengo treinta años en la docencia y en la institución estoy del 1992, veintiséis años.

E.: ¿Implementa alguna rutina en su manera de trabajar?

D.: Y sí, porque las rutinas te organizan, digamos sí!, por ejemplo, en primer lugar trato de ir muy temprano a la escuela a pesar que, a veces, se me complica un poco porque tendría que hacer algunas otras cosas pero bueno trato de estar temprano, siempre abro...bueno soy media fan de eso, abro el ZIMBRA porque es el correo oficial donde tenés toda la información, después miro SIGAE sobre todo si es cerca de fin de mes si están acreditados el dinero de comedor de copa, también miro el banco, me voy a la cocina trato de estar con las chicas, ver que van a comer , que no van a comer, ver el menú que es lo que se necesita.

E.: ¿Por qué la realiza de ese modo?

D.: Es porque me organiza digamos, es la manera que yo tengo de poder organizarme dentro de la institución...entendés, porque si no es como muy caótico todo, necesito organizarme, yo necesito tener para la tarde que es el momento a partir de las dos y media los chicos de jornada se van “porque la escuela tiene jornada” entonces en ese momento, es como que.... si yo ya abrí el banco ya sé el dinero que hay en base a eso a la tarde que

estoy más tranquila porque hay menos movimiento de gente o me pongo a realizar los cheques o me fijo si hay algo que hacer de Cooperadora, a la mañana necesito ir viendo para después a la tarde ir cerrando todo eso que veo a la mañana y ver cómo lo voy organizando.

E.: ¿Qué lo motivó estar en un cargo directivo? ¿Desempeñó anteriormente un cargo directivo?

D.: Eh mirá /piensa/ ¿qué me motivó? creo que muchas cosas, en primer lugar fue un desafío personal, fue una cuestión personal el hecho de estar en la dirección, después me motivó la posibilidad de hacer algo que desde la docencia el cargo como docente veía que a lo mejor se podía hacer, entre lo que yo pensaba y lo que hice yo reconozco que hay una brecha, una brecha porque digamos...es complicado poder hacer todo lo que vos pensás, porque complicado? En primer lugar porque te encuentras cuando vos estas en el cargo que no todo lo que te dicen es lo que vas a poder hacer, no todo lo que vos pensás hacer lo vas a hacer de un día para otro, no todo lo que a vos te gustaría hacer, este,...se puede hacer porque a lo mejor lleva plata, la institución en la que estoy es una institución muy carenciada, donde bueno es bastante complicado y los tiempos burocráticos son terrible, entonces todo te lleva muchísimo tiempo, por ejemplo yo tengo algo que es y que me quedó en el tintero y me molesta muchísimo haberlo dejado es la personería jurídica, yo sé que es sumamente importante, pero sabes que pasa, vos necesitas que la gente de Cooperadora se organice y vos podrás decir, bueno mira esta noche nos reunimos los cuatro, los cinco, los diez que somos porque vamos hacer el estatuto de cooperadora y no te va nadie.

E.: ¿Desempeñó anteriormente un cargo directivo?

D.: No, es la primera vez. No.

E.: ¿Cuáles son las funciones que realiza en la institución?

D.: Bueno sí digamos, si vos dividís un poco la agenda sería: tener en cuenta la parte administrativa, tener en cuenta el aspecto pedagógico y tener en cuenta la parte este socio comunitaria, entonces digamos en base a estos tres grandes ejes es como que me voy desempeñando: la parte administrativa bueno es todo el tema SARH, SIGAE bueno a pesar que yo tengo la secretaria pero bueno también tengo que ir mirando ZIMBRA este si hay que mandar alguna rendición si hay que hacer algún FANI (Fondo para Atención de

Necesidades Inmediatas), después tenés toda la parte pedagógica y la parte socio-comunitaria que sería la extensión de la escuela y la apertura hacia la comunidad que también lleva mucho tiempo y que bueno, dadas las condiciones de mi institución es sumamente necesario.

E: ¿Cómo se comunica con los docentes? ¿Con los asistentes escolares? ¿Con las familias de la comunidad educativa? ¿Con la Supervisora?

D: Mira, la escuela, la idea que yo tengo... es una escuela de puerta abiertas, donde es una comunidad educativa entonces, desde el primero al último, yo trato de que haya una relación de asimetría pero también de simetría, porque te digo esto, es decir una relación asimétrica es necesario porque vos no podés estar en asamblea permanente, es decir, en algún momento la resolución tiene que estar, cuando todos opinamos, cuando todos hacemos cosas es fantástico pero una determinación tiene que estar... me entendés, todos podemos opinar y a mí me parece bárbaro que es lo que yo busco porque no es que yo tenga las ideas, las ideas a veces provienen de los docentes o del personal de servicio, de la cocina, de limpieza del que sea, pero también alguien tiene que elevarlas y alguien tiene que tener esas ideas y gestionarlas, llevarlas a cabo, es decir, por eso te digo de simetría y de asimetría, siempre la comunicación es verbal, digamos para llegar a un escrito es porque realmente lo que vos hablas es como que cae en saco roto, yo siempre primero persuasiva, tratar de mostrar los pro y los contras, tratar de explicar que esto es una comunidad de que si alguien cocina mal esto también va en deterioro de la calidad de la institución, por eso yo siempre priorizo mucho el tema del comedor, lo tomo como un espacio más de aprendizaje, los chicos aprenden a usar los cubiertos, los chicos aprenden a sentarse, los chicos aprenden a esperar, los chicos aprenden a compartir, los chicos aprenden a ser solidarios, porque a veces entre ellos se cortan, y el personal de cocina que sirven a veces saben cosas de los chicos más que nosotros, porque a lo mejor entre que le sirven la fruta o le están sirviendo la comida le dicen: ¿vos sabes que en mi casa paso tal y tal cosa?, entonces bueno es como un insumo que nosotros tenemos para poder trabajar con ese alumno, a veces ellas se enteran más que nosotras de determinadas cosas o como que las ven se establece una familiaridad distinta les cuentan más cosas, ya te digo me parece que todos, esto es todo un engranaje, es decir, si una pieza funciona a media máquina se deteriora la otra porque la otra funciona más, y al funcionar más le va hacer mal... me entendés, esto es todo un

engranaje, pero de todas maneras yo creo que tiene que haber una asimetría pero no desde el poder yo tengo esta condición de directora y puedo y mando y subestimo y ejerzo un poder negativo, no sé si se entiende.... Con la supervisora yo siempre re fluido, con ninguna supervisora tuve problemas, siempre trate de hacer lo que me pedían, pero también trate, si no estaba de acuerdo con algunas cuestiones lo he explicado a los docentes, pero también he explicado que bueno que en algunas cosas tenés que ser orgánica y si ellas llegaron a eso y bueno lo podes hablar, le podes decir, mira... yo no lo comparto pero de todas manera entiendo que hay que hacerlo, lo entiendo por la institución, porque te lo piden, hay una cadena entonces tampoco (...) con todas las supervisoras que he tenido yo he tenido excelente relación no he tenido ningún problema con ninguna realmente y estoy agradecida a todos sinceramente, porque todos, todos me han ayudado, todos me han enseñado algo.

E.: ¿Cómo se solicita las planificaciones anuales? ¿Hay algún formato preestablecido? ¿Cuál es su fecha límite de entrega?

D.: No, no yo mira trato de que sean funcionales porque, digamos, si van a escribir mucho y no lo van hacer no me sirve para nada, yo no las agobio tanto porque hay gente que le cuesta mucho sentarse a planificar pero es excelente trabajando y lleva a cabo muchos proyectos, entonces con tener, digamos, lo mínimo escrito por que es el sostén, es lo que te avala, es lo que te ayuda a no hacer veinte veces lo mismo por eso se te pide que planifiques, una organización mental que vos tenés, es re necesaria, pero no agobiándolos y pidiéndoles cosas no, yo lo que pido que me parece que sí a ver, si nosotros queremos ser profesionales bueno el profesionalismo implica sentarse, leer mucho y armar cosas coherentes, una planificación ya te digo práctica, flexible que vos puedas hacer las observaciones, las pido en febrero, las voy pidiendo y para fecha límite fin de marzo yo ya las quiero, fecha límite sí! el formato como las chicas lo quieran ir armando ellas, por lo general a veces de supervisión te bajan algunos lineamientos para no estar tan perdidos y lo vamos armando teniendo en cuenta los NAP, los NIC. Bueno, vamos a ver qué pasa este año a ver qué es lo que quieren, la idea del año pasado era que la escuela entre la escuela lo que se enseña en la escuela y lo que es la sociedad, el contexto de ellos no haya una incisión tan grande digamos si los chicos van a trabajar, digamos si van hacer algo que después el día de mañana les sirva, sepan, mirá esto lo hice, me sirve la seño me lo enseño

para hacer esto y esto, un aprendizaje social que es lo más importante principalmente para ellos.

E.: ¿Implementa alguna rutina en su manera de trabajar? ¿Por qué la realizada de ese modo?

D.: La rutina sí porque es como te organiza, vos necesitas también organizarte, vos no podes trabajar en un caos total, es decir, por eso yo te decía que siempre que llego abro el ZIMBRA, E.: ¿por qué?

D.: Porque en el ZIMBRA yo tengo todas las novedades, tengo que saber qué es lo que pasa, el ZIMBRA es el correo que te mandan que unifica a la regional, al ministerio y a todas las instituciones, es el nombre de un correo, después G. (la secretaria) hace las cargas de SARH, en el SARH se hacen las generaciones de sueldos ahí, vos anotas las licencias y haces la carga de los reemplazantes, eso se hace digamos G. en un cuaderno lleva todo anotado, la gente que falta con las correspondientes planillas, entonces después se van generando los sueldos de los reemplazantes, las altas y las bajas del personal que también las haces ahí, por ejemplo si una persona renuncia vos tenés que hacer la renuncia por ese sistema por SARH; este y bueno ya te digo, son esas rutinas que yo te digo que voy a la cocina para ver qué es lo que hace falta, organizamos el menú, por ahí reevaluamos el menú a ver si por ejemplo vos pensás en hacer alguna tarta y resulta te dicen mira la verdad que la tarta no tiene sentido porque los chicos nosotros pensamos que la iban a comer pero la vienen dejando. El valor que recibimos por chico es de \$13,48.

E.: ¿Cuándo tenés que informar algo, cómo transmitís la información? ¿Cómo te dirigís a los docentes, padres/madre, no docentes, asistentes escolares? ¿Cuáles son las más importantes? ¿Cómo las clasificas y jerarquizas?

D.: A ver....yo trato de tener en cuenta a quien le voy a transmitir esa información, por qué? Porque si vos lo haces con los docentes tenés digamos un canal como mucho más formal y también depende el tipo de información que vos vas a transmitir, yo trato que a los docentes por más que sea algo más informal, por ejemplo, 'chicas, no sé, mañana le vamos a dar otro tipo de desayuno, mañana pídanle a los chicos que se acuerden de traer una tacita' que a lo mejor no es algo como que digamos.... si se olvidan se olvidan, se olvidan! también tengo una cierta formalidad y por qué?, porque después te dicen ahhh!! Yo no me enteré!, a mí no me avisaste, entonces para evitar ese tipo de inconvenientes lo hacemos de una manera más

formal, cómo lo hago de una manera más formal? A la mañana si yo lo necesito para las chicas que se van, hago un acta chiquitita, un recordatorio chiquito y lo vamos pasando con los porteros, entonces el docente firma y ya está anoticiado. Después también uso el WhatsApp, tengo un WhatsApp que es escuela y un WhatsApp que es jornada, lo uso porque digamos es cómodo, entendés! No es muy formal pero está como oficializado y está como legalizado, esta como permitido el uso del WhatsApp dentro de las normativas o de lo que te sugieren los supervisores, nosotros también nos manejamos por whatsapp en la cadena en seccional, entendés por eso está permitido también.

Después por ejemplo con la gente de personal auxiliar, porteros, cocineros, ayudantes de cocina yo trato de digamos a ellos les gusta más a lo mejor un trato no tan formal, les gusta más, no por eso que no deje de tener la formalidad de lo que implica el mensaje, es de acuerdo a lo que vos quieras transmitir Cintia, no es lo mismo que vos les digas, ‘chicas, mañana fíjense si por favor pueden juntarme las boletas’ a que a si no lo hacen no pasa nada a que ‘chicas mañana va a venir la jefa regional el almuerzo tiene que estar a las doce’, yo cuando es una situación así hago un recordatorio por escrito, hago una circular, un recordatorio por escrito porque en realidad todos nos olvidamos yo no lo vi, no me dijiste, bueno....entonces de esa manera, y a los papás les mandamos las notas también, y después cosa que nosotros particularmente por la población que tenemos que por ahí no la leen, no se acuerdan o no la miran, los llamé por teléfono y los cito, a veces por teléfono podemos hablar las cosas, si no citar y hacer actas, porque las actas es lo que te queda viste! “lo escrito, escrito está” entonces es una manera de que vos tenés menos problemas a la hora de tomar una determinación.

Yo trato que sea todo cordial pero formal, pero sin perder la cordialidad y digamos que dentro de esa formalidad tampoco la gente se sienta como tan presionada, como tan encorsetada, tan... con una determinada elasticidad, pero bueno las cosas que son..... que yo considero que son muy importantes por ejemplo en las reuniones plenarias , bueno! a ver chicas? Siempre le digo a la secretaria....por favor esto consta en acta, chicas les recuerdo está en acta, no me vengan a decir con que no recordaron que hay que hacer las visitas domiciliarias porque esto está en acta, yo eso se los dejo bien claro, por supuesto que esté tipo de mensaje vos sabes que el que quiere le llega de una manera, es decir hay una sola manera porque si es por acta todo el mundo tiene que darse por enterado, todo el mundo

tiene que saber que si vos lo presentas de esta manera es porque realmente amerita que sea por la seriedad del caso, por ahí a veces no pasa eso.

E: ¿Cuáles son los medios, las herramientas, estrategias, canales que utilizas para comunicar una información o un mensaje?

D: Con respecto a la información yo lo que trato es de tener abiertos distintos canales, como puede ser una circular, por mi estilo soy bastante informal, no soy tan orgánica pero es necesario serlo porque después vienen los problemas, entonces una manera de que digamos si es una información sumamente importante por ejemplo: si hay una plenaria que es sumamente importante que todo el mundo este, lo hago a través de una circular, si vos querés por ejemplo informar ‘chicas: se venden nuevas órdenes de lapos o podemos ir adquirir una órdenes de lapos o me avisan’, es decir, no es algo tan relevante, me entendés; pero algo que sí hace a la viña institucional y es muy pertinente de la institución sí por circular y es complicado porque siempre hay alguno que no te la mira, lo que pasa C. que hay algo que se llama corresponsabilidad y que la escuela es de todos, es decir, que circunstancialmente una persona toma la delantera, por así decirlo, es la que va a organizar y es la que va a tener un rol de mayor organización pero la escuela es de todos, no es que la escuela sea propia mía, entonces todo el mundo necesita estar compenetrado en donde está trabajando cosa que es terriblemente difícil, ya ahí pasamos a otra esfera me entendés, algo que probablemente después si te interesa sondearlo lo podríamos ver, que es el tema de las responsabilidades, de la pertenencia institucional, de cuán orgánico sos o no, de cómo acatas esas normas, bueno por eso te digo por ahí a lo mejor entramos dentro de lo que sería cuestiones éticas netamente profesionales que no se si a vos te interesan para tu trabajo, yo lo que siempre insisto es que todo el mundo esté informado, si hay alguien que no puede ir a una plenaria y a pesar que la normativa te dice que las plenarias son mensuales pero el problema es que el ministerio no está bien aceitado en esto, entonces primero tenés exámenes, el ministerio tiene ese desfasaje, tiene esos grises que te resuena porque no sabes lo que puede llegar a pasar, la norma te dice que los docentes una vez al mes se pueden reunir en las instituciones, que son obligatorias, que se desobligan los alumnos, que tenés de tres horas a cuatro que en realidad todo el mundo se toma cuatro horas y lo hace de un turno porque bueno siempre amerita hablar y todo el mundo sabe eso, digamos que en los pasillos de las instituciones se transita y se sabe, pero y que es tan

importante la mesa examinadora y después viene la plenaria en orden de prioridad, pero lo que te quiero comentar es que cuando hay gente que por ahí vos sabes que mira que no mira y que le cuesta hacerse cargo de las cosas yo también utilizo el WhatsApp y las llamadas yo también las llamo, y también utilizó el WhatsApp porque las llamadas quedan registradas y las palabras se las lleva el viento, entonces me entendés el WhatsApp en un manera, 'yo te lo mande vos me lo viste', bueno digamos utilizo distintos canales porque digamos hay gente que es terriblemente irresponsable eso es muy desgastante, eso perjudica notablemente las instituciones, si bien vos puedes hacer los escritos después también es una complicación tenes que saber muy bien también cómo lo vas a manejar, así que la idea es que todo el mundo esté informado, a veces también te quiero comentar que en las reuniones plenarias nosotros, por ejemplo, es algo puntual de nuestra institución no tenemos algunos docentes que son propios nuestros digamos genuinos de planta, si no que vienen de otras escuelas que sobran horas y nosotros los tomamos, a veces esos docentes si yo veo que es algo que vamos hablar muchas cosas pertinentes a la institución no los molestó, en realidad me parece que no tiene sentido, a veces son opiniones de los demás que no suman sino todo lo contrario, restan porque van con pocas ganas de escuchar con bajo nivel de predisposición entonces joroban, otras de las cosas que para mí es muy importante es el respeto a todos los compañeros que están en la plenaria, por lo tanto yo solicito que el celular a no ser que tengan un chico enfermo y que probablemente que los estén por llamar de su casa, o alguna llamada importante, de lo contrario solicito y lo digo también, porque me molesta el tema de los celulares es una cuestión de respeto.

E: Organización de una plenaria

D: Trato de tener muy organizado yo particularmente, siempre trato de tener en cuenta tres aspectos: Administrativo, por ejemplo: chicas recuerden que a partir de hoy van a tener que ustedes completarme la cantidad de alumnos que tienen para tomar el desayuno/merienda, y llevarlo a la cocina ponerle, eso sería algo de lo administrativo, en mis espacios administrativos entran comedor, copa de leche, todo los resúmenes de las boletas mensuales y eso a lo mejor ponerle que las chicas lo tengan que hacer y llevar la cantidad de alumnos que tienen anotados para que las asistentes escolares/porteras/cocineras preparen el desayuno/merienda. Tomamos asistencias y llevamos la cantidad de alumnos que están

presentes o que vos puedas decir no solamente la cantidad sino quienes están presentes y es una manera de ver las ausencias de los alumnos.

Las declaraciones juradas que siempre te piden hasta el día de hoy chicas por favor presentar, este trámite es personal, eso se tiene que aclarar mucho lo que hace la escuela porque les parece que la escuela les va hacer todo inclusive hasta las planificaciones, es así y no es así, eso es algo para aclarar siempre, lo que es personal, y lo que es de la institución que te lo va hacer la escuela.

Pedagógico: Todo lo pedagógico yo insisto mucho trabajar, qué pasa con tal alumno? Qué podemos hacer para su mejor rendimiento? Cómo planificamos? Bueno todo lo pedagógico C.!

Yo insisto mucho en la manera de trabajar, esto tiene que constar en acta de porque no se trabajó, fue perjudicial para los chicos, este proyecto debe continuar, yo insisto mucho en lo pedagógico porque en realidad se desvirtúa mucho la esencia de la institución y los chicos van a la escuela aprender yo creo que lo que los chicos no aprenden ahí no lo van aprender en otro lado, yo creo que el acceso a espacios extracurriculares es complicadísimo para ellos, probablemente no puedan pagar una clase de inglés o no tienen los medios para llegar hasta ese lugar o en los lugares por donde viven ellos no se da inglés, bueno por un montón de causas por eso para mí lo pedagógico es muy importante, acá se entra también en el terreno de la confusión que es importante y la idea es que se debata mucho y que se sepa en que institución están paradas, bueno eso para mí Cintia es un desgaste terrible este el aspecto pedagógico para que la gente lo entiendan, es complicado.

Después el aspecto socio comunitario muy ligado a lo pedagógico hablamos siempre de las familias en estos casos no necesariamente el aspecto socio comunitario es siempre el núcleo familiar hay miles de cosas, desde que los chicos vayan a un cine que nos invitaron , que tengan un acto, esos lazos con la comunidad hay miles de cosas para comunicar, por eso te digo siempre trato de basarme en las reuniones tres áreas a veces no tenés, a veces hago las reuniones parciales a veces es muy difícil reunir a la gente de especialidades porque tiene una hora en una escuela, otra hora en otra pero bueno lo ideal sería que cada escuela contará con su gente no tener que compartir ninguna hora y la gente de especialidades con otra disponibilidad horaria pero bueno está estructurado desde el ministerio desde esa manera y es como muy difícil también porque hay una realidad el ministerio propone un

montón de cosas hermosas pero a la hora de largar un mango, no larga un mango para pagar a la gente y la gente también está agotada de esto, yo sinceramente me voy a jubilar y va a ser exactamente lo mismo y con todo los gobiernos y te lo digo con un dejo de tristeza, probablemente el socialismo ha sido mucho más prolijo a la hora de hacer un montón de cosas pero tampoco ha sido muy dadivoso con las escuelas que más lo necesitan, bueno como digo yo tampoco patearon el tablero y pudieron hacer cosas que en realidad hubieran sido importante, han hecho cosas interesantes, han dado estabilidad laboral a un montón de gente pero de todas manera C. convengamos que no me terminan de cerrar un montón de cosas desde lo institucional, yo sé que estoy puntualmente te digo referido esto a la escuela, es una comunidad muy difícil porque un día los padres les gusta una cosa otro día otra, una comunidad de docentes que están ahí en algunos casos porque no han querido trabajar mucho y se han ido ahí pensando que los chicos ahí....., o que los padres no iban a existir y si les enseñabas hasta el diez de primero a séptimo grado los padres no se iban a dar cuenta, cosa que me parece una locura, me parece una falta de respeto terrible, en otros caso hay también una falta de consideración y de entender cómo son los mecanismos institucionales por parte de los padres , los papás a veces se piensan que uno puede hacer de todo, uno puede todo, es una situación muy demandante.

Anexo III

Decreto 456/86

Capítulo X- Del personal directivo de los establecimientos educativos

Artículo n° 52 - Serán sus funciones: 1 - Organizar, cooperativamente, la labor general de la escuela como unidad educativa y administrar los recursos humanos, técnicos y materiales, a fin de lograr su máximo aprovechamiento, informando de inmediato las necesidades y los excedentes con que se contare en materia de bienes y personal. 2 - Coordinar la actividad general del establecimiento en los aspectos orgánico administrativo, técnico-pedagógico y de relaciones con la comunidad. 3 - Orientar y evaluar en forma sistemática la labor docente, en especial en los que refiere al proceso enseñanza-aprendizaje y evolución de los alumnos. 4 - Arbitrar y/o proponer todas las medidas conducentes a asegurar la eficiencia del servicio educativo, conforme con el fin y objetivos de la educación fijados por la política educativa provincial. 5 - Asegurar el cumplimiento de los lineamientos curriculares, acorde con la realidad institucional-comunitaria y condiciones de los educandos en el marco regional. 6 - Propiciar un ambiente de convivencia escolar basado en una disciplina racional encaminada al autogobierno de los alumnos. 7 - Estimular la adquisición de hábitos deseables para la formación integral de los niños. 8 - Promover y coordinar en la comunidad educativa, todas las acciones que contribuyan a garantizar el cumplimiento de la escolaridad primaria obligatoria, a elevar los índices de retención de la matrícula y a reducir los de deserción. 9 - Promover la participación comunitaria en el apoyo a la gestión educativa. 10 - Coordinar los esfuerzos del equipo directivo-docente en el acrecentamiento de las interrelaciones escuela-hogar, escuela-comunidad. 11 - Disponer, en su carácter de agente natural de la Superioridad, todo lo relativo al uso del local escolar, de acuerdo con lo establecido en la reglamentación vigente. 12 - Asegurar el adecuado funcionamiento de los servicios asistenciales asignados a la escuela, conforme con los recursos disponibles. 13 - Asegurar el conocimiento y cumplimiento por parte del personal a su cargo, de las normas vigentes y de las disposiciones superiores. 14 - Asegurar el adecuado funcionamiento de los organismos circunescolares. 15 - Ejercer las funciones de habilitado-pagador.

Artículo n° 53 - Serán sus deberes y atribuciones: a) Acerca de la organización y funcionamiento del establecimiento educativo y de las actividades técnico-administrativas

1) - Elaborar la planificación a nivel institucional en forma cooperativa y con participación comunitaria, incluyendo los cambios curriculares que correspondan. 2) - Organizar las secciones de grado y designar al personal docente para su atención. 3) - Supervisar la planificación a nivel aula, orientando y asesorando a los docentes en la selección de contenidos, métodos, recursos, actividades y criterios de evaluación. 4) - Orientar al personal docente en lo concerniente a la distribución horaria asegurando el desarrollo equilibrado de todas las áreas de aprendizaje. 5) - Confeccionar los horarios de los maestros de especialidades y remitirlos a los supervisores respectivos, dentro de los quince (15) días de iniciado el período lectivo. 6) - Coordinar con los Vicedirectores la labor técnica, pedagógica y administrativa para unificar criterios acerca de la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje y la organización del trabajo escolar. 7) - Realizar las reuniones plenarias y/o parciales que estime necesarias, con el personal del establecimiento, como mínimo una plenaria mensual, haciendo conocer el temario con una anticipación no menor de cinco (5) días cuando se trate de asuntos de carácter técnico-pedagógico. Se realizarán, siempre que las circunstancias no aconsejen lo contrario, alternativamente, en la última hora de cada turno, estando los directores autorizados para suspender las actividades escolares por esa hora, cuando se trate de reuniones plenarias. Cuando se realicen en el turno de la tarde, su duración podrá extenderse hasta noventa (90) minutos. 8) - Librar circulares al personal a su cargo para comunicar disposiciones internas, para asesorar sobre el cumplimiento de normas directivas de la Superioridad y para orientar sobre el desarrollo de la labor educativa. 9) - Entender en la organización de los organismos escolares internos, distribuir la asesoría de los mismos e impulsar el cumplimiento de sus objetivos tendientes a capacitar al niño para la vida cívica y social por intermedio de su actuación directa y efectiva. 10) - Realizar en forma sistemática el seguimiento de la labor docente en todos los aspectos, con especial atención en los referidos al proceso enseñanza-aprendizaje, documentando resultados y brindando orientaciones para suspender las dificultades detectadas. 11) - Evaluar los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje en las distintas secciones de grado, mediante una comprobación inicial (prueba de nivel), excepto primer grado, y las comprobaciones de rendimiento que se consideren necesarias, en su oportunidad. Evaluará el aspecto formativo y/o cualitativo de los educandos, mediante listas de control y otro medio idóneo, como forma de estimular hábitos y actitudes

deseables, acordes con el ciclo evolutivo y con principios cristianos y de nuestra nacionalidad. En las escuelas con un Vicedirector, el Director tomará las comprobaciones en su turno y, por lo menos una comprobación en cada grado a cargo del Vicedirector. Cuando cuente con dos o más Vicedirectores tomará por lo menos, una comprobación durante el año en cada grado, no reservándose para sí la fiscalización exclusiva de ningún área o grado. 12) - Distribuir, equitativamente, la labor de fiscalización y las tareas administrativas propias de la dirección, cuando el establecimiento cuente con uno o más Vicedirectores. 13) - Evaluar la labor de los Vicedirectores en forma oportuna y completa, dejando constancia documentada de ello, especialmente en lo que refiere a espíritu de colaboración, condiciones de organización y de gobierno y capacidad para orientar y evaluar. 14) - Documentar la actuación profesional de los maestros de grado dejando constancia en forma precisa y oportuna de: . Datos profesionales. . Caracterización del grupo y tareas a su cargo. . Evaluación y orientaciones sobre los siguiente aspectos de su labor: .. Planificación: anual, de unidades, de organismos internos. .. Conducción del proceso enseñanza-aprendizaje. .. Rendimiento del grupo a su cargo. .. Carpetas y cuadernos de los alumnos. .. Todo otro material que evidencie las actividades concretadas por los alumno en tareas co-curriculares. .. Relaciones con los padres, reuniones, visitas, entrevistas, proyectos. .. Relaciones con la comunidad. .. Colaboración con las instituciones co-escolares. .. Proyectos o experiencias en las que participe. .. Actualización profesional. De igual modo se documentará la actuación profesional de los maestros de especialidades, bibliotecarios, secretarios y demás personal docente que compone la planta escolar, reflejando la labor cumplida en todos los aspectos por cada uno de ellos en el transcurso del año y en particular la acción educativa desarrollada. Al personal no docente se le documentará la eficiencia, laboriosidad, disciplina y espíritu de colaboración puestos de manifiesto en el cumplimiento de su función. La documentación correspondiente a la actuación del personal, se archivará en la escuela. En caso de traslado la dirección remitirá dentro de los diez (10) días a la escuela de destino dicha documentación, con constancia de fecha de cese y asistencia registrada. Cuando el personal trasladado haya registrado una actuación de tres (3) meses o más, se agregará un juicio sintético sobre su desempeño. El Director facilitará a los miembros del personal la extracción de copias de las constancias correspondientes a su actuación, las que autenticará. 15 - Impulsar la realización de

experiencias educativas en la unidad escolar y de intercambio con otras escuelas. 16 - Designar al personal para la organización de actos públicos y escolares y para el cumplimiento de otras actividades programadas por la unidad escolar. 17 - Cumplir seis horas diarias (360 minutos). En las escuelas de dos turnos, distribuidos según los casos: Escuelas con dirección libre, sin vicedirector: equilibradamente entre ambos turnos. Con un vicedirector: un turno completo y por lo menos dos horas de clases en el otro. Con dos o más vicedirectores: equilibradamente entre ambos turnos, Cuando el director tenga grado/s a cargo: el turno que corresponda a la atención de alumnos, completando su horario en el otro. El horario establecido para el personal directivo será comunicado al Supervisor respectivo, dentro de los quince (15) días de la iniciación del período lectivo. 18 - Firmar el libro de asistencia consignando la hora de entrada y dejando constancia de la de salida y de los motivos, cuando deba retirarse de la escuela antes del horario establecido. 19 - Planificar sus clases, llevar toda la documentación correspondiente al maestro de grado y auto elevar el rendimiento de la enseñanza, cuando cuente con grado/s a su cargo. 20 - Disponer la suspensión de las actividades escolares, total o parcialmente, dando cuenta al Supervisor Seccional, en los casos expresamente contemplados en las normas vigentes. 21 - Autorizar la realización de observaciones y prácticas de la enseñanza a solicitud de los institutos de formación docente, de acuerdo con las normas vigentes. 22 - Organizar y ejecutar el censo escolar permanente, conforme con las normas vigentes, y coordinar con sus pares y autoridades correspondientes las acciones tendientes al cumplimiento de la obligatoriedad escolar. 23 - Autorizar y supervisar la realización de exámenes libres de 4to. a 7mo. grado encuadrados en la reglamentación vigente, dando intervención al respectivo Supervisor para la aprobación de lo actuado, cuando se trate de exámenes de 7mo. grado. 24 - Constituir las mesas para la recepción de exámenes libres y complementarios. 25 - Autorizar la realización de excursiones organizadas por el personal docente, de acuerdo con la reglamentación vigente, informado con anticipación al Supervisor cuando se realicen fuera de la localidad. Las autoridades para escuelas de 4ta. Categoría serán otorgadas por el Supervisor Seccional. 26 - Aplicar a los alumnos las siguientes sanciones disciplinarias ante hechos graves debidamente comprobados: . Cambio de turno o de sección. . Cambio escuela, con intervención del Supervisor Seccional. 27 - Aprobar las promociones de los alumnos. 28 - Remitir puntualmente dentro de los plazos determinados y con la mayor

exactitud las planillas y demás documentación oficial del establecimiento. 29 - Devolver dentro de los cinco días todo trámite pasado a su información, debiendo expedirse concretamente en cada caso y en cuanto sea de su conocimiento y competencia. 30 - Tomar posesión del cargo ante el Director saliente o el que haga las veces, recibiendo el establecimiento bajo inventario. 31 - Supervisar, oportunamente, toda documentación emanada del personal del establecimiento. 32 - Remitir, dentro de los cinco días de recibidas, las actas de supervisión, dejando copia fiel de las mismas en el libro correspondiente. Notificará al personal sobre el que se haya opinado, las partes pertinentes y dará a conocer las consideraciones generales que se estimen de interés. 33 - Responsabilizarse, en su carácter de habilitado-pagador, de todo lo relacionado con pagos, registraciones contables, rendiciones de cuentas, devoluciones, conciliaciones bancarias, etc., de las partidas correspondientes a sueldos del personal, gastos de funcionamiento, copa de leche, comedor escolar y otras, en orden a lo establecido en la Ley de Contabilidad. 34 - Mantener ordenado y actualizado el archivo y documentación de la escuela. 35 - Hacer conocer a su personal, en forma inmediata, las normas y disposiciones superiores, adoptando las medidas pertinentes para su adecuado cumplimiento. 36 - Supervisar el funcionamiento de los servicios asistenciales asignados a la escuela, interviniendo directamente en todo trámite, acto, administración de partidas especiales y aportes comunitarios, rendiciones de cuentas, etc., relacionados con éstos.

b) Acerca del Edificio escolar y su equipamiento

- 1 - Comunicar a la Superioridad la ocupación o desocupación de ámbitos escolares y de la casa-habitación.
- 2 - Arbitrar las medidas necesarias para la conservación y mejoramiento del edificio escolar y del mobiliario y demás bienes del establecimiento.
- 3 - Velar por la higiene general del edificio escolar, cuidado y conservación del arbolado, jardines, y patios circundantes.
- 4 - Autorizar la ocupación del local o ámbitos escolares, siempre que ello no altere el normal desarrollo de las actividades específicas: . A organismos organismos circunescolares para actividades benéficas y/o de extensión propias de los mismos. . En forma precaria para el funcionamiento del establecimientos educativos oficiales, dando cuenta al Supervisor Seccional y adreferendum de la Superioridad. . A clubes sociales, deportivos, culturales y de servicios, asociaciones vecinales y cooperativas, para reuniones y actos de extensión cultural y de promoción comunitaria, quedando expresamente prohibido durante el desarrollo de los

mismos las manifestaciones de carácter político partidista, religiosas y/o raciales, como así también actos reñidos con la moral y las buenas costumbres. . Para oficios religiosos y catequesis, fuera de las horas de clases, únicamente en las localidades o zonas rurales donde no existan templos u otros lugares adecuados. 5 - Autorizar el emplazamiento de mástiles, bustos y/o monumentos, previa intervención de los organismos pertinentes para que dictaminen en cuanto a fidelidad histórica y valores artísticos. 6 - Autorizar la colocación de placas alusivas o conmemorativas en el edificio escolar. 7 - Disponer, ante razones fundadas, la extracción de árboles dentro del predio escolar, previa consulta al organismo idóneo del medio. 8 - Proponer, con los debidos fundamentos y por la vía jerárquica, la asignación de nombres al establecimiento educativo y/o ámbitos del mismo. 9 - Disponer la ocupación precaria de nuevos locales y de nuevas dependencias escolares, previa entrega del acta pertinente (de recepción de obras) labrada por la autoridad correspondiente, con comunicación al Supervisor respectivo, adjuntando copia de éste. 10 - Disponer la realización de refacciones menores, siempre que se respete la estructura edilicia y se cuenta con los fondos necesarios. 11 - Disponer la realización inmediata de trabajos mayores, cuando se produzcan situaciones en que peligre la seguridad de personal y alumnos, y siempre que se cuente con los fondos necesarios, acudiendo en consulta a los organismos técnicos pertinentes de carácter oficial existentes en la zona donde se encuentre el edificio afectado, o privados cuando no se disponga de aquéllos, elevando con urgencia los antecedentes del caso a su Superior inmediato. 12 - Residir, obligatoriamente, en la casa-habitación de la escuela. La eximición de esta obligación, por razones debidamente fundadas, se tramitará ante el Supervisor respectivo. c) Acerca del personal 1 - Intervenir en los casos de conflictos entre el personal escolar y de éste con la comunidad, realizando las actuaciones pertinentes, procurando adecuada solución y adoptando, con los debidos fundamentos, las medidas previstas por la reglamentación vigente. Cuando el problema exceda su competencia, elevará las actuaciones con las conclusiones del caso al respectivo Supervisor. 2 - Practicar un principio de investigación y redactar acta, en caso de observar y comprobar cualquier irregularidad por parte del personal o de haberle sido denunciada, adoptando, con los debidos fundamentos, las medidas pertinentes y dando cuenta al respectivo Supervisor. Cuando la cuestión exceda su competencia, elevará las actuaciones, proponiendo las medidas a adoptar. 3 - Entender en todo lo relacionado con la aplicación de

las reglamentaciones vigentes en materia de suplencias del personal escolar, docente y no docente. 4 - Disponer el cese del personal suplente, en los casos determinados por la reglamentación vigente. 5 - Aplicar y/o proponer, con los debidos fundamentos, las medidas disciplinarias previstas por la reglamentación vigente. 6 - Suspender preventivamente y reemplazar a los miembros del personal por hechos muy graves que tornen absolutamente inconveniente la permanencia de los mismos en la escuela, comunicado telegráficamente a la Superioridad y fundamentando por nota la medida dentro de las veinticuatro horas. 7 - Intervenir y fallar en primera instancia en los trámites de firmas en disconformidad originados en constancias de vicedirección. 8 - Entender en la calificación del personal de su dependencia, conforme con las normas vigentes. 9 - Entender en los trámites de licencias del personal docente y no docente, de acuerdo con las reglamentaciones vigentes. 10 - Informar documentadamente al respectivo Supervisor, y a los efectos correspondientes, en los casos de personal a cargo que presente alteraciones que dificulten el desempeño de sus tareas. 11 - Promover el perfeccionamiento y la actualización docente. 12 - Asignar turno al personal que se incorpore al establecimiento y disponer su cambio, de acuerdo con la reglamentación vigente. 13 - Dar posesión o cese al personal escolar, de acuerdo con las normas vigentes, efectuando las pertinentes comunicaciones. 14 - Controlar la asistencia y puntualidad del personal bajo su dependencia en el cumplimiento de sus actividades específicas y en todo acto en que éste deba participar. 15 - Atender las reclamaciones del personal y darles adecuada solución, dentro de las normas en vigor. d) Acerca de las actividades de acción comunitaria 1 - Promover una adecuada interacción escuela-comunidad, mediante fluidos canales de comunicación, a fin de lograr la participación comunitaria en los proyectos educativos y apoyar los proyectos que promueva la comunidad tendientes a elevar su nivel en todos los aspectos. 2 - Mantener en su carácter de Jefe de Unidad Escolar, una permanente vinculación con autoridades, entidades intermedias e instituciones educativas del medio, a fin de lograr la coordinación de todas las acciones que resulten necesarias para el mejoramiento del servicio educativo, propiciando la elaboración y puesta en marcha de proyectos vinculados con ello. 3 - Integrar la Comisión Administradora del Fondo de Asistencia Educativa, conforme con lo establecido en las normas vigentes, e impulsar una acción coordinada a fin de asegurar el cumplimiento de sus fines. 4 - Autorizar la

participación de la escuela en actos públicos, patrióticos, sociales y culturales, de acuerdo con las normas vigentes. 5 - Entender en la organización y/o coordinación de actos de extensión cultural y de proyección comunitaria. 6 - Presidir los actos patrióticos y culturales que se realicen en la escuela. 7 - Ejercer la asesoría de la Asociación Cooperadora y demás organismos circunescolares; pudiendo delegar la de estos últimos en el personal vicedirectivo y/o docente. 8 - Organizar y coordinar los actos de inauguración de edificio o ámbitos escolares; celebratorios de los 25, 50, 75 y 100 años de las escuelas o con motivo de otros acontecimientos relevantes. 9 - Realizar las reuniones de padres que se consideren convenientes y coordinar las que efectúen los Vice directores y Maestros.