

El rol directivo en la gestión educativa.

Lic. Claudia Marisa Pagano

Resumen

Analizar el rol del directivo en tiempos de cambios significa dirigir la mirada a otros enfoques, implica triangular la gestión educativa en tres ejes, curricular, institucional y político-social. Para cambiar la gestión directiva es necesario dar a las personas que integran la escuela, la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar, debido que ellas son producto de la manera como la gente piensa e interactúa. Cuando se les da esta oportunidad, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, en mejora de la organización. El presente trabajo refleja una mirada teórica del equipo directivo frente a una escuela que se encuentra en continuo cambio.

Palabras claves:

Rol directivo – Liderazgo – Gestión Educativa- Institución Educativa

1. Introducción.

Para muchas personas, aprender significa "absorber información", esto es escuchar a un profesor o leer un texto asignado, sin relación alguna con el futuro que uno está creando. Este punto de vista proviene del estilo memorístico. Pero aprender es aumentar la capacidad mediante la experiencia ganada siguiendo una determina disciplina.

El aprendizaje siempre ocurre en el tiempo y en la vida real. Este tipo de aprendizaje genera conocimiento que dura, aumento de capacidad para la acción eficiente en situaciones de la vida cotidiana.

Todas las organizaciones aprenden, en el sentido que se adaptan a medida que el mundo cambia a su alrededor, algunas más rápidas que otras.

El proceso de la administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal manera que se puedan hacer cambios oportunos conformen se necesiten.

El ritmo y la magnitud de los cambios que afectan a las organizaciones están aumentando de manera considerable. Para cambiar las organizaciones es necesario dar a las personas que la integran, la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar, debido que las organizaciones son producto de la manera como la gente piensa e interactúa. Cuando se les da esta oportunidad, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, en mejora de la organización.

Según Peter Senge, la clave está en ver el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano. Estando inmersas las instituciones educativas en una sociedad en constante transformación, no es posible pensar que la escuela como organización puede mantenerse alejada de las modificaciones que permanentemente se van sucediendo.

Hargreaves (1994:287) lo ha expresado con claridad al término de su estudio:

Los profesores saben que su trabajo está cambiando, al mismo tiempo que el mundo en el que se desenvuelven. En la medida en que las actuales estructuras y culturas de la enseñanza se dejan tal cual están, la tarea de responder a estos cambios complejos y acelerados desde el aislamiento sólo creará mayores sobrecargas, intensificación, culpabilidad, incertidumbre, cinismo y abandono pasivo[...]. A medida que las escuelas ingresan en la era postmoderna, algo habrá que hacer. Quizá sea con respecto a la calidad del aprendizaje en el aula, cuando los profesores se multipliquen y el currículo se amplíe cada vez más para apenas

hacer conseguir hacer frente a más y más exigencias. Quizá sea en relación con la salud, la vida y la energía de los profesores, cuando vayan siendo aplastados bajo las presiones de los múltiples cambios ordenados. O quizá sea en relación con las estructuras y culturas básicas de la escolarización, reinventadas para los fines del mundo postmoderno y las presiones que hay que afrontar [...]. Las reglas del mundo están cambiando, Es hora de que las reglas de la enseñanza y del trabajo de los docentes varíen con ellas.

Las innovaciones que se producen en todos los ámbitos presionan a las instituciones educativas para que se adapten a las nuevas realidades.

La escuela posee objetivos, estructura y sistema relacional, por otro lado tiene como finalidad la de distribuir conocimientos socialmente válidos en un determinado contexto y que la persona no los puede obtener por otra vía.

Asimismo, se le reconocen connotaciones que la difieren de otras organizaciones. Estas particularidades provienen de sus características como realidad social y comunidad.

Como realidad social está abierta al entorno y obligada a considerar el marco legal y jurídico que la ampara, la estructura administrativa existente, las posibilidades que le proporciona el entorno, los valores que la sociedad demanda y las características personales, sociales y culturales que definen a sus componentes. Y considerarla como comunidad, es pensar en la existencia de un conjunto de personas que interactúan con diferentes roles y necesidades (docentes, alumnos, padres), pero con intereses comunes.

Las instituciones educativas son fruto de la interrelación de variables tanto internas como externas, es decir, que las demandas que tiene la escuela provienen no sólo de la sociedad sino también de sus miembros en particular. Es, ese contexto, que ha de gestionarse la innovación, y dado que no hay un

único modo de hacer escuela, tampoco hay una única posibilidad de producir transformaciones.

Así, es pensar en la gestión como una práctica tendiente a procurar la funcionalidad entre los objetivos institucionales, las estructuras de organización y funcionamiento y el sistema relacional. Entonces cuando se habla de gestionar una innovación, se hace mención a la revisión y reflexión crítica de la vida institucional con el objeto de construir prácticas que tiendan a mejorarla, potenciarla y enriquecerla.

Ahora bien, si el deseo de cambio es importante, no es suficiente. Se hace necesario construir una estructura, estrategias, recursos y procesos acordes con la naturaleza de los cambios que se buscan.

Esta transformación implica un nuevo modelo, apoyado en opciones pedagógicas sustantivas. No obstante, la decisión de cada docente de utilizar innovaciones tecnológicas está asociada no sólo a sus propias percepciones de esfuerzo, tiempo y riesgo, y a compensaciones profesionales; sino también a la inserción de estas innovaciones dentro del proyecto institucional y al tipo convocatoria que haga la institución educativa.¹

Llevar esta transformación a las aulas supone un programa de trabajo integral que revise el proyecto institucional y lo rediseñe como entidad prestadora de servicios educativos, proyecto educativo, pedagógico y curricular.

"Los sistemas tradicionales de enseñanza fueron diseñados para un mundo constante y predecible. El mundo se está reinventando y con él la educación."(Valdes, L.1996)

¹ Jorge E. Grau - "Tecnologías de la Información y Comunicación" Módulo 3 Cap. 10 - 2000

2. El marco de las actuaciones de los directores escolares.

Las tareas o funciones generales que debe desarrollar un directivo están determinadas por un conjunto de factores condicionantes. A la vez, difieren entre sí según su objeto, están regidas por unos determinados principios y se desarrollan en unos determinados ámbitos o áreas de actividad. Seguidamente se detallan:

Son factores condicionantes:

- o Las demandas: los requerimientos que se solicitan formalmente desde la superioridad o desde los diversos grupos de la comunidad educativa;
- o Las obligaciones: las tareas que debe desempeñar debido al lugar que ocupa dentro de la organización;
- o El conocimiento: los saberes que posee en relación con los roles y funciones que debe desempeñar;
- o Las destrezas o habilidades: entendidas como el conjunto de capacidades que permiten tomar decisiones concretas en momentos específicos;
- o El contexto en el que se encuentra: constituido por diferentes aspectos (ubicación geográfica de la escuela, posibilidades y limitaciones que permiten los recursos disponibles, culturas predominantes en el grupo, etc.)

Según su objeto, las tareas se diversifican y se manifiestan promoviendo actuaciones tendientes a:

- o Conseguir los objetivos que son propios de una institución educativa;
- o Integrar, mantener y desarrollar los recursos personales, materiales y funcionales;

- o Propiciar que las actividades centrales de la organización sean congruentes con el entorno y características de la comunidad en la que inmersa la escuela;
- o Impulsar, promover y facilitar el cambio y la innovación;
- o Crear y mantener una cultura propia que dé sentido al trabajo que se desarrolla en la institución, que ayude a asumir los valores, normas y objetivos por parte de todos los miembros y la implicación crítica para conseguirlos.

En cuanto a los principios que rigen estas tareas son:

- a) Técnico: participa en la elaboración de los planes, y asigna tareas diversas en función de las competencias de cada persona y las necesidades de la organización;
- b) Humano: desarrolla el rol de experto en relaciones humanas tanto dentro de la institución como fuera de la misma;
- c) Pedagógico: es un favorecedor y promotor de una práctica educativa coherente, con metodologías adecuadas a las necesidades de los alumnos.
- d) Simbólico: proporcionando claridad, consenso y compromiso respecto de los objetivos fundamentales de la organización.
- e) Cultural: conduciría a definir, reforzar, articular o cambiar los valores compartidos, que dan a la institución identidad propia.

Según el tipo de actividad que generan, las tareas y funciones son de orden:

- o Técnico-pedagógico: están relacionadas con el diseño y desarrollo del currículum y con las tareas organizativas y orientadoras;
- o Administrativo: relacionadas con las actividades de apoyo material, burocrático a sus subalternos.

- o Relativas al gobierno de la escuela: coordinación de los equipos docentes, seguimiento de acuerdos, mediante procesos participativos.
- o Social: congruentes con actividades derivadas de las relaciones humanas.
- o Relativas a los asuntos personales: actividades relacionadas con conductas individuales que pueden o no tener incidencia directa en la organización.
- o Relativas a la formación permanente: actividades derivadas de la reflexión sobre la práctica con intención de mejorarla, a través de la participación en acciones formativas.

Las tareas que desarrollan los directivos escolares son de naturaleza diversa y variedad múltiple. Así, se reúnen en un conjunto de roles, las conductas que se atribuyen a quienes ocupan cargos directivos. La noción de rol refiere, a un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o a un puesto de trabajo determinado que abarca una serie de actuaciones o tareas.

Dentro de las actividades centrales de la organización, se incluye roles como, técnico en organización, gestor del currículum, docente y evaluador; este trabajo focaliza el rol del director como gestor del currículum.

3. El rol del director en la gestión curricular institucional.

Abordar la gestión curricular institucional es importante para dimensionar las prácticas, pero también para considerar qué tipo de conocimientos se ha de valorar por sobre otros y cómo se abordarán los problemas que se enfrentan en la vida cotidiana de las escuelas.

El campo de intervención pedagógica del director como conductor del proceso de gestión curricular y considerando que, es el que diseña y lleva a

cabo acciones que involucran a los diversos sujetos que interactúan en la escuela, se caracteriza por ser complejo y demanda la construcción de herramientas conceptuales que permitan comprender la realidad institucional y desarrollar capacidades para operar sobre ella.

Se trata de pensar el campo de intervención pedagógica como un espacio estructurado a partir de tres dimensiones (eje curricular, eje institucional, eje político y social), en donde cada punto está determinado por sus coordenadas en referencia con cada eje y puede analizado en sus propiedades según su posición. Aplicada a la realidad educativa, el eje curricular aporta contenidos a los aspectos institucionales de la gestión pedagógica y la dimensión político y social es la que da sentido al propósito que se persigue con la acción pedagógica.

Si bien la dinámica institucional implica múltiples interrelaciones y no es asimilable a la sumatoria de esas tres dimensiones, identificar los ejes constituye una herramienta de análisis eficaz para discernir las especificidades de cada intervención que se deba planificar desde el rol directivo. Cada eje implica diversas variables y relaciones, a saber:

Eje curricular	
Enfoque de las áreas	Según los enfoques didácticos de las distintas áreas de conocimiento.
Selección y organización de contenidos	Estrategias que requieren la habilitación de otros campos de conocimientos para que puedan instrumentar como construcciones curriculares orientadas a la recuperación y la promoción de los saberes de los alumnos en contextos diferentes.
Secuenciación	De la selección y organización de situaciones de enseñanza, la progresión que favorezca la apropiación y comprensión de los conocimientos por parte de los alumnos.
Previsiones didácticas	Como las planificaciones que realizan los docentes ya sea por

	proyectos, unidades didácticas, etc.
Materiales	Educativos que posibilitan el desarrollo curricular.
Recursos	Materiales y simbólicos que se utilizan en las aulas.
Diseño de situaciones de enseñanza	Que permita anticipar los procesos de contextualización de los conocimientos de acuerdo con los contenidos y los aspectos que se quieren abordar con ellos.
Procesos áulicos	En los que ponen en marcha las situaciones de enseñanza y de aprendizaje, los modos en que se dan en las aproximaciones al contenido que se quiere enseñar y los procesos de apropiación, los estilos que adopta el docente para comunicar, expone y hacer circular los conocimientos en el aula, las prácticas que contribuyen a la autogestión de los alumnos.
Evaluación	De los procesos de gestión curricular institucional, de enseñanza y aprendizaje.

Eje institucional	
Aplicación del marco normativo	Que rige el funcionamiento del sistema educativo.
Formación de equipos docentes	Mediante estrategias que contribuyan con el fortalecimiento de los recursos humanos, que den respuesta a las necesidades institucionales o que sean viables para detectar y favorecer el desarrollo de las capacidades que atiendan al logro de propósitos compartidos y el desarrollo personal.
Asignación de tareas	Estrategia que promueve la distribución de los roles y favorece el reconocimiento de las capacidades de los recursos humanos disponibles.
Delegación de funciones	Ejercicio que implica compartir responsabilidades y delegar tareas.
Organización de la planta orgánica	Sobre la base de una mirada pedagógica de la formación de grupos y asignaciones de docentes que habiliten nuevas

funcional	formas de agrupamiento, y permita organizar el tiempo en secuencias que faciliten la construcción de la autonomía de los grupos.
Construcción, sistematización y uso de la información	Que permita tener una clara visión de la realidad institucional.
Toma de decisiones	Fundadas sobre la base de la información que se posea y de la tarea fundamental de la escuela.
Orientación de las prácticas	Según lo pautado en los procesos de planificación y concreción, y la formulación de acuerdos y consensos y el seguimiento y monitoreo.

Eje político y social	
Inclusión educativa	De acuerdo con los lineamientos previstos en programas oficiales.
Permanencia en la escuela	Una oferta educativa que sea apropiada y asegure la continuidad de los alumnos en la institución.
Terminalidad	Para garantizar que el tránsito de los alumnos por la escuela culmine con la acreditación de saberes propios del nivel.
Atención a la diversidad	Que promueva un tipo de gestión institucional que tenga en cuenta no sólo la diversidad de los alumnos sino también la de los docentes.
Prevención del abandono	Requiere un efectivo uso de la información para atender problemáticas como el ausentismo, la repitencia, la sobreedad, los abandonos y reinscripciones recurrentes para que puedan ser aprehendidas desde la gestión y transformadas en objeto de la gestión curricular.
Relación entre la familia y la escuela	Que atienda a los modos de la distribución social del conocimiento y recupere el sentido de pertenencia de la escuela a su comunidad.

Acuerdos intersectoriales	Con organizaciones comunitarias, para la búsqueda de soluciones conjuntas a aquellos problemas cuya solución redunde en mejores aprendizajes.
Construcción de redes.	Para consolidar la relación entre la escuela y otros sectores mediante asociaciones de mutua cooperación.

4. El director como conductor institucional de prácticas democráticas.

La intervención del director es parte del proceso formativo y de las prácticas que tienen como propósito fortalecer los aprendizajes de todos los sujetos garantizar el consenso para que sus integrantes y la comunidad se reconozcan en el sentido del curriculum institucional.

La educación, desde su dimensión social, busca la inclusión de todos los individuos por lo cual debe construirse sobre la base del acceso de los alumnos a conocimientos pertinentes y de calidad que amplíen sus posibilidades de realización personal. En este sentido, es tarea de la escuela interpretar las metas, acciones que persigue, evaluar los logros y fracasos e implementar políticas inclusivas teniendo en cuenta la igualdad de oportunidades y la diversidad de experiencias culturales.

La intervención del directivo debe expresar el reconocimiento de los derechos individuales y sociales. Por lo tanto son acciones del ejercicio de la conducción escolar, explicitar y hacer públicos estos propósitos, someterlos a análisis y reflexión, exponerlos a discusión y actualización sobre la base de las tareas en curso y los logros alcanzados o no alcanzados. De esto se desprende que el sentido de la conducción escolar se relaciona con la mejora continua de la calidad de los procesos, objetivo que puede lograrse mediante la interacción con los docentes, propiciando condiciones para la apropiación y comprensión de los conocimientos e incluyendo a la comunidad en el proceso educativo.

Esto implica:

- o La transparencia en los procedimientos técnicos: socializar la información pertinente, propiciar espacios colectivos para el logro de los propósitos explícitos;
- o La intervención en el proceso formativo de los docentes: supervisar sus diseños curriculares, evaluar los procesos y resultados de sus prácticas de enseñanza;
- o La atención al proceso formativo de los alumnos: generar ámbitos de participación, recrear tiempos acordes con las propuestas pedagógicas y didácticas, responder a necesidades sociales, físicas y cognitivas de los alumnos.

Para avanzar en este campo, es necesario ubicar al director como promotor del fortalecimiento de las prácticas institucionales mediante la inclusión de programas cuyo objetivo son los intercambios entre la institución, los sujetos y la comunidad. Democratizar las prácticas educativas supone consolidar procesos de participación y es el directivo el encargado de promover que estos procesos sucedan, se consoliden y se sostengan en el tiempo. Así, para garantizar el desarrollo de estas etapas demanda: comprender los procesos sociales e institucionales, acordar concepciones y significación, compartir experiencias y perspectivas del quehacer cotidiano, promover acuerdos y tomar decisiones.

Estas prácticas suponen una doble responsabilidad del directivo: por un lado, una competencia que se relaciona con la necesidad de reconocer e interpretar las intenciones, expectativas y deseos de la comunidad y por otro, con la de fomentar situaciones pedagógicas que convoquen a la participación social, sitúen los procesos de enseñanza y promuevan interacciones didácticas de los alumnos con los conocimientos.

En este momento, las acciones que se acuerden expresarán la propuesta curricular institucional y delimitarán, democráticamente, la prácticas de gestión incluidas en el proceso de gestión institucional.

5. El curriculum del director.

La gestión curricular institucional establece su sentido toda vez que concreta procesos de enseñanza y promueve situaciones de aprendizaje continuo en los docentes, ello implica que los mismos, son constitutivos del ejercicio de la conducción institucional que realiza el directivo y del continuo proceso de diseño curricular mediante el cual la institución construye su identidad.

La definición de los contenidos curriculares es una de las decisiones centrales que debe tomar una escuela. En gran medida, este tipo de planteo debe hacerse en el marco de los propósitos generales que persigue la institución. Entonces, el desafío que implica la selección y organización de las secuencias didácticas se relaciona con la elaboración de propuestas curriculares que posibiliten solucionar situaciones que se presentan en contextos específicos.

En las escuelas es común que la tarea de seleccionar y organizar los contenidos sea efectuada por los docentes o grupos de docentes integrados en áreas afines. También es común que el directivo, concluya en supervisar los productos finales expresados en las planificaciones. Esta mirada del tratamiento de contenidos plantea problemáticas relacionadas con el proceso de planificación y con las distintas etapas de puesta en acción, cuyo objetivo es propiciar la continuidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.

Las problemáticas que involucran la puesta en acción, están atravesadas por la relación entre contenido y su enseñanza, e implican aspectos como el vínculo entre los conocimientos de los alumnos y los socialmente validados, la

relación entre contenido, actividad y propósito y la redefinición del contenido en contextos de interacción. También están relacionadas con los modos particulares como el docente se relaciona con los contenidos y los modos de distribución y circulación de los conocimientos.

La vía de resolución de estas problemáticas encuentra su eje en la construcción del currículum institucional ya que el tratamiento de los contenidos involucra decisiones que ponen en juego mecanismos de selección, inclusión y exclusión de conocimientos, habilidades, valores y prácticas sociales. Esos mecanismos de selección están directamente vinculados con la operación de determinaciones históricas, sociopolíticas, pedagógicas y didácticas expresadas en los propósitos que forman parte de la dimensión institucional.

Esto significa que el currículum institucional es el ámbito en el que se expresan las interacciones de los conocimientos socialmente válidos y los conocimientos escolares; los modos y estilos que la sociedad ha convalidado para su transmisión y las formas en que los mismos circulan. Entonces pensar al currículum institucional no sólo como una explicitación de propósitos y una conjunción de proyectos que enmarcan una amplia gama de contenidos, sino debe garantizar que los procesos de construcción social de los conocimientos incluyan los que se decide enseñar y el modo en que se lo trasmite.

Las decisiones curriculares implican un proceso de recontextualización de los contenidos. Este hecho hace que las escuelas deban garantizar una visión universal de los conocimientos y, a la vez, concretar sus prácticas con relación al conocimiento local e individual. Esto impone el ejercicio permanente de contextualizar y descontextualizar los conocimientos, de ponerlos en su contexto, este proceso involucra la participación de los alumnos.

Para que los alumnos comprendan los contenidos escolares es necesario construir secuencias didácticas que les permitan formularse preguntas que, en

la búsqueda de respuestas, los ayuden a aproximarse a las producciones de la ciencia y encontrar sentido a los modos como la misma produce conocimiento.

Lo que requiere este tipo de estrategias es recuperar los distintos pensamientos y confrontarlos, reflexionar sobre ellos y promover experiencias que posibiliten su comprensión. Este es el proceso de recontextualización, que implica incluir en las prácticas docentes las distintas perspectivas del conocimiento e incluir a los alumnos en su construcción.

Es necesario recuperar la idea de que los aprendizajes de los alumnos no sólo remiten a dimensiones técnicas y conceptuales, sino que también suponen construcciones éticas, de identidad y conformación de subjetividades. En la experiencia escolar, los alumnos aprenden contenidos disciplinares, pero también es necesario que esta los ayude para que puedan actuar de forma reflexiva y creativa, de modo que sea posible resolver aparentes contradicciones en las prácticas cotidianas.

En este contexto, la consideración de los conocimientos como una construcción política y social adquiere verdadera dimensión, cobra significado la necesidad de considerar el currículum institucional como un instrumento en permanente construcción, posible de ser recontextualizado en los tres ejes que articulan el proceso de gestión curricular institucional.

El ejercicio de la conducción impone considerar las prácticas curriculares como prácticas sociales y políticas. Esta consideración implica que ambas prácticas se sitúan en ámbitos diferenciados. Las primeras en el contexto más amplio de la comunidad, de la sociedad, de la provincia y del Estado nacional. Las otras en el contexto institucional de la escuela y de la comunidad de origen.

Ambos contextos se distinguen por participar de construcciones simbólicas específicas y constituirse en espacios físicos distintivos. Sin

embargo, se observa que en la escuela se sintetizan tanto las prácticas políticas como las sociales y comunitarias. De hecho, la escuela puede definirse como el ámbito en el que estas prácticas establecen un sentido convergente y son transmitidas a los alumnos.

Se puede establecer que así como en las aulas se expresan las dimensiones públicas y privada de los conocimientos y de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, en la institución se manifiestan los conocimientos emanados de las políticas públicas y las decisiones curriculares, procesos que delimitan las relaciones entre las escuelas y su contexto y sitúan las prácticas de enseñanza del directivo. Por ejemplo, las relaciones interinstitucionales expresadas en redes comunitarias, los espacios de participación comunitaria, la inclusión de planes de estudio, los consensos y acuerdos productos del análisis y reflexión permanente entre los docentes, expresadas como redes intrainstitucionales, son algunos de los procesos de la gestión curricular institucional.

La heterogeneidad de pensamiento y de acciones que obedecen a diferentes intereses impone la necesidad de consensuar y hacer públicos, mediante un proceso claro de comunicación, el objeto de evaluación, los criterios utilizados y sus resultados. Situar la evaluación como una práctica democrática supone recuperar la comunicación como un instrumento de transformación, participar activamente en la construcción de los conocimientos e interpretar de un modo ético la información.

La evaluación es concebida como el proceso de análisis y reflexión sobre las prácticas educativas, que adquiere sentido cuando se inserta en el marco de la gestión curricular institucional. Así, la evaluación supone un proceso complejo que orientado a facilitar la toma de decisiones y el desarrollo de acciones, permite producir transformaciones que impacten en el mejoramiento de los resultados de las prácticas institucionales.

Todo ello implica vincular miradas complejas de la realidad y facilitar la construcción de una verdadera cultura evaluativa. Para que ello ocurra, el directivo debe prever y disponer de los espacios que propicien la participación y el compromiso de todos los sujetos involucrados institucionalmente en el proceso de evaluación. A la vez, deberá orientar la evaluación como una práctica cotidiana; desvinculada de un sentido único de valoración terminal, de resultados o de rendimiento para ligarla con el sentido de una práctica que puede aportar y apoyar permanentemente a la planificación e implementación de los distintos procesos. Por ello, es preciso reconocer la práctica de evaluación como una actividad sistemática y delimitada sobre distintos campos de atención: los aprendizajes, el rendimiento de los alumnos, la enseñanza y la institución.

6. Conclusión.

No es posible estar aislado, no hablar con los compañeros, no participar en actividades comunes y al mismo tiempo ser un buen profesor. El desarrollo de la competencia profesional del docente se basa en el intercambio de iniciativas y de estrategias docentes con los colegas.

Junto con el intercambio de ideas, la mayoría de los profesores consideran que el trabajo en equipo es uno de los aspectos más importantes de las funciones actuales de los profesores.

El trabajo en equipo abre la posibilidad de una reflexión compartida sobre los problemas de la escuela y contribuye a reforzar la cohesión entre los colegas. En un mundo que demanda cada vez más versatilidad de conocimientos y mayor capacidad de resolución de problemas, los cambios educativos son inevitables y necesarios.

Sostener cualquier proceso de cambio requiere una modificación fundamental de nuestra manera de pensar. Tenemos que entender que existe

una interacción entre los procesos de fuerzas que ayudan a nuestro esfuerzo y los retos que impiden el progreso. Esto requiere ver cómo el cambio significativo comienza por uno mismo y cómo crece con el tiempo.

Por lo tanto, manejar el cambio es considerar a la renovación como parte de la rutina.

7. Bibliografía utilizada.

Alvarez, M. Santos, M. - "Dirección de Centros Docentes. Gestión por proyectos" - Editorial Escuela Española - 1996.

Alvarez, M. y otros - "El Proyecto Educativo de la Institución Escolar"- Editorial Graó - 2000.

Cantón Mayo - "Las organizaciones escolares: hacia nuevos modelos." - Buenos Aires - FUNDEC., 2000

Davis, Fred R. - "Conceptos de Administración Estratégica".- Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana SA. - 1997.

De Bono, Edward - "Aprender a Pensar" - Plaza & Janes Editores SA. - 1997

Hargreaves, Andy – "Replantear el cambio educativo". Un enfoque renovador.- Amorrortu editores. BsAs- 2003

Fernández Collado, C. - "La comunicación en las Organizaciones" - Editorial Trillas - 1999.

Grau, Jorge E. - "Tecnologías de la Información y de la Comunicación" - Módulos 3 y 4 - Buenos Aires - FUNDEC.

Lazzati, Santiago - "Management del Cambio y del Desempeño" - Ediciones Macchi - 2000

M.C.y E, "Nuevas estrategias de gestión" - Curso para supervisores y directores de instituciones educativas - Ministerio de Cultura y Educación de la Nación - 1998 (Módulo 9).

Marabotto, Maria Irma - "Gestión Institucional." Módulo I - Buenos Aires – FUNDEC- 2001

Marchesi, Alvaro y Martin, Elena - "Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio" - Editorial Alianza - 1998

MCyE, "Innovación y Gestión" - Curso para supervisores y directores de instituciones educativas - Ministerio de Cultura y Educación de la Nación - 1998 (Módulo 1).

Senge, Peter - "La Quinta Disciplina" - Editorial Granica - 1998

Senge, Peter - "La danza del Cambio" - Grupo Editorial Norma - 2000

Valdes, Luigi - "Conocimiento es Futuro. Hacia una sexta generación de los procesos de calidad" - Editorial Concamin - 1996.