

Bersano, María Paula ; González, Marianela Beatriz

*Los talleres... una manera distinta de gestionar :
el caso de una institución educativa*

**Tesis de Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativas
Facultad de Humanidades “Teresa de Ávila”**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central “San Benito Abad”. Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Bersano, M. P., González, M. B. (2015). *Los talleres... una manera distinta de gestionar : el caso de una institución educativa* [en línea]. Tesis de Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativas, Universidad Católica Argentina, Facultad de Humanidades “Teresa de Ávila”. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/talleres-manera-gestionar-caso.pdf> [Fecha de consulta:]



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

FACULTAD DE HUMANIDADES

“TERESA DE ÁVILA”

**LICENCIATURA EN DIRECCIÓN Y
SUPERVISIÓN EDUCATIVAS**

Título:

Los talleres... una manera distinta de gestionar

El caso de una institución educativa

TESISTAS:

Prof. María Paula Bersano

Prof. Marianela Beatriz González

DIRECTORA DE TESIS:

Lic. María Jacinta Eberle

Paraná, Entre Ríos
Año 2015

*"Enseñarás a volar,
pero no volarán tu vuelo.*

*Enseñarás a soñar,
pero no soñarán tu sueño.*

*Enseñarás a vivir,
pero no vivirán tu vida.*

*Sin embargo...
en cada vuelo,
en cada vida,
en cada sueño,
perdurará siempre la huella
del camino enseñado."*

Madre Teresa De Calcuta

Queremos agradecer a nuestras familias por su apoyo incondicional y por valorar nuestra necesidad de seguir creciendo profesionalmente, a nuestra directora de tesis Lic. María Jacinta Eberle por confiar en nosotras y acompañarnos en este recorrido tan importante, a todos los colegas que nos dieron su aporte desinteresado y en particular a la Prof. Claudia S. Rolón por animarnos a trabajar en estas ideas y proporcionarnos herramientas.

Marianela y María Paula

ÍNDICE

RESUMEN	PÁG. 6
INTRODUCCIÓN	PÁG.7
CAPÍTULO I: La gestión de las instituciones educativas en la sociedad actual	PÁG. 13
1.1 Las instituciones educativas y la sociedad actual	PÁG. 14
1.2 El rol del equipo directivo y la organización institucional de la escuela secundaria	PÁG. 17
CAPÍTULO II: El taller como metodología innovadora	PÁG. 22
2.1 El taller como herramienta para una gestión innovadora	PÁG. 23
CAPÍTULO III: Encuadre metodológico	PÁG. 29
3.1 Percepción de los docentes	PÁG. 35
3.2 Discusión, recomendaciones y limitaciones. Fortalezas y debilidades de la experiencia	PÁG. 40
CONCLUSIONES	PÁG. 42
ANEXO	PÁG. 45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	PÁG. 61

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro 1	PÁG. 37
Cuadro 2	PÁG.39
Cuadro 3	PÁG.41
Gráfico 1	PÁG. 38
Gráfico 2	PÁG.40

Resumen

La problemática que orienta esta investigación, es la necesidad de estimular al docente en su propio ambiente laboral, a partir de la utilización de diferentes estrategias institucionales que permitan mejorar su estado anímico. Por ello la investigación centra la atención en el rol que desempeña el equipo directivo y la utilización de dinámicas de taller que se realizan en jornadas institucionales y reuniones de área, como forma diferente de convocar y movilizar a los actores.

Una escuela secundaria ubicada en periferias de la ciudad de Paraná, provincia de Entre Ríos durante el período lectivo 2010, nos permitió realizar la investigación proyectada de tipo descriptiva. Para la misma utilizamos un método observacional a partir del cual pudimos registrar y describir el fenómeno investigado tal cual se presentó en la realidad. Teniendo en cuenta la dimensión temporal en el que se efectuó la medición, constituye una investigación transversal, ya que la misma fue realizada una sola vez sobre casos individuales, para obtener un panorama general de la realidad investigada en un momento dado.

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron los siguientes: cuestionarios auto administrados y entrevista a un miembro del equipo directivo. Analizamos a partir de ellos la percepción de los docentes en torno a su propio estado anímico laboral antes y después de la experiencia de taller realizada, como así también las fortalezas y debilidades de la implementación de esta estrategia motivadora.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo personal del docente tiene una indudable conexión con el mejoramiento de las habilidades y capacidades profesionales. En consecuencia, las prácticas que constituyen el diseño de una gestión deben orientarse a explotar dichas habilidades, y a la búsqueda de herramientas que faciliten y estimulen al docente en el crecimiento profesional.

Con esta firme intención y con el interés en mejorar asimismo el aprendizaje de los estudiantes, los equipos de gestión pueden abrirse a nuevas experiencias, tales como el trabajo con los docentes a partir de dinámicas de taller. Los espacios para implementar esta propuesta son escasos, y el equipo directivo puede aprovecharlos en busca de nuevos estilos de encuentros institucionales donde se estimule la creatividad, la vivencia y la reflexión conjunta. Los días institucionales y las reuniones de área, son espacios en los que se puede abordar esta metodología; y trabajar sobre aspectos que preocupen a los docentes.

Las jornadas institucionales en la Provincia de Entre Ríos son determinadas por el calendario escolar, y están destinados principalmente al desarrollo de temarios dispuestos por el CGE. Estos encuentros son varios al año, generalmente presentan formatos similares y predecibles en cuanto a: horario y duración, distribución de actividades, lugar dónde se realiza (aula mas grande y mejor equipada), ubicación de mobiliario y grupos de trabajos. En ellas muchas voces toman la palabra y similares recursos tecnológicos se utilizan para abordar los temas. Este es un espacio donde habitualmente el docente comparte con colegas y con el equipo directivo, todas las problemáticas que observa en su labor. Los aspectos mencionados anteriormente generalmente generan rutina y/o desgano que recaen en el estado anímico.

Las reuniones de área involucran a un menor número de profesores y son convocadas, generalmente, por el coordinador. Él es un nexo entre los docentes y el equipo directivo. Habitualmente las áreas presentes en las instituciones educativas son: ciencias exactas y naturales, ciencias sociales, comunicación y expresión, y en el caso de esta institución, también el área laboral. En estas reuniones se organizan actos, carteleros, proyectos, planificaciones y programas anuales, y todo lo que concierne al área. En estos encuentros se genera habitualmente la misma rutina que en los días institucionales.

Es interesante destacar que las dinámicas de taller implementadas en jornadas institucionales o reuniones de área pueden tomar distintas formas, pero en su implementación, es necesario tener en cuenta que toda acción que se realice debe

generar un aprendizaje. Desplegando la inteligencia de quienes participan y asumiendo como protagonistas a todos los que conforman el proceso. El trabajo en taller se realiza desde el respeto por el otro, con una colaboración democrática y con las ganas que alientan al compromiso y a la participación, es el lugar donde se exteriorizan y debaten distintos temas que hacen a la labor cotidiana, pero desde un lugar distinto.

PROBLEMA: ¿Cuál fue la percepción de los docentes de una escuela secundaria ubicada en la zona periférica de la ciudad de Paraná, acerca de las modificaciones en el desempeño laboral, a partir de la aplicación de talleres implementados en las jornadas institucionales y reuniones de área como estrategia motivadora durante el ciclo lectivo 2010?

En torno a este problema, formulamos otras preguntas más simples que orienten nuestra investigación, a saber: ¿Cuál es el estado anímico laboral de los docentes en la actualidad? ¿Cómo repercute la situación anímica personal en el trabajo cotidiano con otros docentes? ¿Cambia el estado anímico laboral de los docentes, a partir de la implementación de talleres en jornadas institucionales? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del taller como estrategia motivadora para los docentes?

El objeto de estudio de nuestra investigación es la percepción que tuvieron los docentes sobre su propio desempeño laboral, a partir de la implementación de dinámicas de taller, aplicadas en jornadas institucionales o reuniones de área, como estrategia motivadora en una escuela secundaria de gestión pública de la ciudad de Paraná, durante el ciclo lectivo 2010.

Se abordó el objeto de estudio considerando distintos aspectos, tales como: la percepción que tuvieron los docentes sobre su propio desempeño laboral antes y después de la experiencia, indagación sobre las fortalezas y debilidades del taller como estrategia motivadora, análisis del liderazgo como herramienta fundamental del director o coordinador de un equipo de trabajo, y del equipo de gestión.

La hipótesis que nos formulamos para este trabajo fue que : *La implementación de talleres en jornadas institucionales y reuniones de área, generó beneficios en el desempeño laboral y en las relaciones interpersonales de los docentes de una institución educativa de nivel secundario, ubicada en la zona periférica de la ciudad de Paraná en el año 2010.*

Objetivo General

A partir de la implementación de talleres en jornadas institucionales y reuniones de área durante el ciclo 2010, se pretende analizar los aportes de la dinámica del taller en la búsqueda de un mejor ambiente laboral dentro de una escuela secundaria ubicada en la zona periférica de la ciudad de Paraná, y la incidencia de esta metodología en el estado anímico y las relaciones interpersonales de los docentes.

Objetivos Específicos

- ✚ Describir la percepción de los docentes sobre su propio desempeño laboral antes y después de la implementación de talleres.
- ✚ Mencionar las fortalezas y debilidades de la implementación de talleres como estrategia motivadora para los docentes.

Justificación del estudio

Consideramos que este tema es de relevancia porque el trabajo del docente, como tantos otros, puede transformarse en una rutina que finalmente se torna en desgano. Este es un espacio laboral donde se pone en juego la voluntad de servicio, y es fundamental atender las necesidades de otros. En consecuencia, es una labor donde se encuentran personas atravesadas por problemáticas personales y ajenas.

Entendemos además que en este contexto, es fundamental el rol que desempeña el equipo directivo como motivador de la comunidad educativa; su tarea debe desarrollarse desde un lugar de apertura y reflexión, respaldado siempre por lo teórico y lo práctico. El equipo directivo de una institución educativa debe desempeñar sus funciones desde un lugar que permita que el docente se sienta contenido, acompañado y escuchado. Este funcionamiento es el que le permite al docente, como integrante de la comunidad educativa, sumar su experiencia a la de otros y enriquecer las prácticas educativas a través de sus aportes personales.

La construcción del grupo, implica un conjunto de actividades de aprendizaje a desarrollar mediante juegos de equipo, experiencia del equipo, el bienestar del equipo. Estas prácticas pedagógicas por parte del equipo de gestión, supone en los docentes una alteración del ritmo habitual de trabajo, y por ende, la posible emisión de juicios de valor por parte de los mismos.

Factibilidad de la investigación

Este trabajo de investigación ha sido posible ya que una de las tesis se desempeña en la institución educativa investigada, con anterioridad al desarrollo de la investigación y hasta la actualidad. Asimismo, se cuenta con la generosa predisposición de docentes que también han trabajado en el lugar antes y después, para realizar sus aportes personales y ofrecer su mirada acerca de los distintos aspectos que se consideran en este trabajo de investigación.

Se consideró una sola institución para la realización de la investigación (previa aprobación del Departamento de Investigación), debido a la posibilidad de conseguir los datos empíricos que dan sustento a la investigación. Esta fue la única escuela secundaria de la ciudad de Paraná, donde se desarrollaron trabajos con dinámicas de taller para docentes durante gran parte del ciclo lectivo 2010 y se tuvo acceso.

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera: una introducción, tres capítulos, una conclusión y anexos. En el primer capítulo se aborda todo lo referido a la gestión de las instituciones educativas y la sociedad actual, en el segundo capítulo se expone la temática del taller como metodología innovadora en la gestión educativa; el tercer capítulo aborda todo el desarrollo metodológico propio de la investigación realizada.

Estado del Arte

Si bien poco se pudo hallar en materia de investigaciones precedentes, se debe remarcar el auge de la metodología de taller en la actualidad, principalmente como temática abordada en cursos y capacitaciones que son destinados a público en general. Cabe destacar que este tipo de capacitaciones atraen a muchos docentes que se ven cautivados por lo lúdico, el trabajo cooperativo como forma de crecimiento grupal y personal, etc.

En particular, las investigaciones sobre los efectos de la implementación de esta metodología dentro de las escuelas de nuestro país, no se comprueban con facilidad, aun empleando una herramienta de búsqueda como internet, que en la actualidad agrupa grandes cantidades de información.

Sin embargo, se pudo hallar una investigación muy interesante realizada en la provincia de Mendoza (Universidad Nacional de Cuyo) en el año 2007. La misma pretendió especificar el nivel de incidencia de la aplicación de un diseño de mediación para el desarrollo de la autoestima enmarcado en la PNL sobre la autoestima profesional

de un grupo de maestros de EBG 1 y 2 de escuelas de gestión pública de la provincia de Mendoza. López, Vilapriño, y otros (2007) explican que:

Los docentes ponen el énfasis en amenazas, debilidades y carencias en lugar de focalizarse en oportunidades, fortalezas, y aquello con lo que cuentan. Estas representaciones de sí mismos y del contexto educativo, condicionan no sólo su modo de captar el mundo sino también sus acciones a la vez que se reflejan en el desempeño y salud del maestro, y se transmiten, a través del lenguaje, a los alumnos. (p.74)

Esta descripción se ajusta perfectamente a la realidad educativa que observamos en nuestras aulas entrerrianas de nivel secundario, y esto motiva la búsqueda de soluciones o alternativas de solución que permitan una mejora de la situación que se nos presenta en la cotidianeidad.

En el mencionado trabajo de investigación, también se explica que un docente con baja autoestima, no actúa en las mejores condiciones para la formación de sus alumnos, ni para su propio desarrollo profesional. Concretamente, la baja autoestima docente parece ser generadora de dificultades de aprendizaje del propio profesor, relacionadas con su propio desarrollo profesional y la práctica. De un modo especial, incide en aquellas actuaciones didácticas potencialmente favorecedoras de la motivación y creatividad, lo cual puede cerrar el bucle en el que transcurre su vida profesional cotidiana.

Es importante destacar que en la implementación del mencionado proyecto, los docentes involucrados profundizaron procesos de autoconocimiento y autoevaluación, de manera tal que paulatinamente comenzaron a discriminar los aspectos que les permitían fundamentar su trabajo, logrando de esta manera no afectarse negativamente. Asimismo, el proceso iniciado en este programa, que incluyó el trabajo con actividades lúdicas y estético-expresivas, afectó positivamente en la vida laboral de los maestros, entre los aspectos considerados para arribar a tal conclusión, se destaca que los docentes comenzaron a considerarse agentes transformadores del ámbito escolar.

CAPÍTULO I:
LA GESTIÓN DE LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS
EN LA SOCIEDAD ACTUAL

1.1 LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y LA SOCIEDAD ACTUAL

La educación interpela a la sociedad desde sus raíces, coordina la misión de los hombres de las diferentes culturas, atribuye a cada sociedad sus características particulares y contribuye radicalmente en el desarrollo social del hombre a lo largo de la historia.

En nuestro país, y a través de los distintos documentos organizadores de la educación, podemos observar las características y necesidades de nuestra sociedad en diferentes etapas históricas, económicas y políticas. Asimismo, se puede analizar el rol que desempeñó la educación en cada momento, y su fuerte presencia en la organización social.

El 8 de julio de 1884 se sanciona la Ley 1420 de educación común, que significó un enorme progreso en materia educativa y gran medio de lucha contra el analfabetismo, ya que logró reducirse de manera notable. Esta ley planteó la necesidad de una educación obligatoria y gratuita, que se adaptara a las particularidades de cada zona y de cada grupo de alumnos. La imposición de la obligatoriedad de la enseñanza primaria, que llegaba a todas las clases sociales, sumada a la gratuidad que el Estado ofrecía, permitieron un gran progreso. De acuerdo con el primer capítulo de la ley, todo niño entre los seis y los catorce años recibiría educación, que no solo involucrara su desarrollo intelectual, sino también su educación moral y física. Por primera vez en la historia, la obligación de concurrencia recaía en los responsables del menor, que deberían dar cuenta de la inasistencia del niño al establecimiento educativo, por faltas reiteradas y consecutivas, de dos días como mínimo, y en caso de no tener justificativo adecuado, se establecía una sanción de multa.

En el año 1993, más de 100 años después, se sancionó la Ley Federal de Educación N° 24.195 que fijó una nueva estructura académica que abarcaría por primera vez a todos los niveles, proponiendo objetivos para cada uno de ellos. Asimismo se determina con claridad una responsabilidad del Estado asumida de manera conjunta por el poder ejecutivo nacional, las provincias, los municipios, la Iglesia Católica, las demás confesiones religiosas oficialmente reconocidas y las organizaciones sociales. Esta ley *“establece los objetivos de la educación en tanto bien social y responsabilidad común, instituye las normas referentes a la organización y unidad del Sistema Nacional de Educación”* (Ley N° 24195, 1993, p.1). Es importante destacar que unos años después, con la Ley Nacional de Educación sancionada en 2006, se establece la obligatoriedad de la escuela secundaria. Este es un hecho notable, ya que el libre

acceso a este nivel no siempre ha implicado continuidad en el mismo. Se debe destacar que el crecimiento de una sociedad sienta las bases en una educación de calidad que se extienda a lo largo de la vida de las personas, entre otras cosas.

Cuando nos referimos a una educación de calidad, hacemos hincapié en las escuelas donde se lleva a cabo un trabajo en equipo, en la que sus integrantes se responsabilizan de los resultados obtenidos y buscan superarse. Es un espacio donde los estudiantes tienen su lugar como sujetos sociales, en el cual se los escucha, se los forma en valores en torno al diálogo, la solidaridad y la justicia. En ella se busca formar ciudadanos que logren procesar y resolver problemas actuales. Es una educación que no hace diferencias socioeconómicas, sino que integra y busca que todos puedan aprender, priorizando la enseñanza (Romero, 2013).

En la actualidad, la aparición de un hombre con gran sentido de lo global, ha modificado la realidad de muchas culturas, sus necesidades e intereses. Por esta razón, la educación no puede estar al margen de esta realidad y de hecho, no lo está. Al respecto, Ferreyra y Pasutt (1997) sostienen: “estamos inmersos en un profundo proceso de transformación, que implica nuevas formas de pensar, sentir, y actuar en los planes sociales, económicos, políticos y cultural... donde fijemos la vista hallaremos evolución, diversificación, inestabilidad”(p.11).

Hoy en nuestra provincia, muchas escuelas deben abrir sus puertas a una realidad que décadas atrás era impensada. Actualmente, los docentes desempeñan su labor en aulas donde se hace sentir la diversidad, una marcada heterogeneidad que conlleva la implementación de estrategias que permitan a cada alumno recibir una enseñanza adecuada a sus necesidades particulares. La Resolución 1582/11 CGE de la provincia de Entre Ríos contempla esta situación, y afirma que las instituciones deben garantizar los medios necesarios para asegurar que estudiantes en diferentes condiciones personales, sociales, étnicas o culturales puedan aprender juntos, y generar condiciones que permitan la accesibilidad, la comunicación y la construcción ciudadana en una comunidad.

Además, la escuela como institución, intenta satisfacer las necesidades básicas de la comunidad, ya que funciona como comedor, dispone de roperos comunitarios, equipos de tutores que muchas veces las familias absorben como psicólogos personales exigiendo el abordaje de problemáticas que no siempre competen a la escuela exclusivamente, etc. Ante esta diversidad de situaciones complejas, también aparece el fantasma de la falta de apoyo de las familias, y las condiciones socioeconómicas en las

que se encuentran las mismas, cuestión que condiciona también el compromiso del estudiante con su futuro y el docente en general.

En cuanto al ambiente laboral y el desarrollo profesional, en el ámbito docente suele observarse desgano emocional y físico que altera el trabajo áulico y la convivencia con los pares. Diversos problemas entre los que podemos nombrar dificultades musculares, en la voz y trastornos psicológicos que influyen en el ausentismo docente. Si a esto agregamos los bajos sueldos, la pérdida del crédito social y del acompañamiento familiar, podemos observar que los docentes, entre otros profesionales, se ven altamente expuestos a desarrollar el llamado Síndrome de Burnout. La descripción de este síndrome en el presente marco teórico, pretende ejemplificar los trastornos a los cuales el docente se encuentra expuesto. De acuerdo con Mansilla Izquierdo, F. (S/F) la definición de síndrome de *Bournout* más consolidada es la de Maslach y Jackson (1981), quienes consideran que “es una respuesta inadecuada a un estrés crónico y se caracteriza por tres dimensiones: cansancio o agotamiento emocional, despersonalización o deshumanización y falta o disminución de realización personal en el trabajo.”

En la Universidad Católica Argentina, Facultad Teresa de Ávila en el año 2011, se investigó el tema bajo el título “Síndrome de Burnout y estrategias de afrontamiento en docentes”. En dicho trabajo de investigación se explica que el agotamiento emocional es el escenario en el que los trabajadores se sienten al límite en cuanto a no poder dar más de ellos en referencia a su nivel afectivo. Se sienten colapsados, sin energía, no pueden generar recursos emocionalmente propios, producto de un prolongado contacto con personas a las que hay que atender. En dicha investigación también se define la despersonalización como el desarrollo de sensaciones negativas, y de actitudes y sentimientos de cinismo hacia las personas destinatarias debido a un endurecimiento afectivo. Por último, la falta de realización personal en el trabajo fue definida en la misma investigación, como la tendencia de esos profesionales, a evaluarse negativamente, que implica además un descontento con su propio trabajo.

Asimismo, la realidad actual, lleva a los docentes a replantearse las propias prácticas, teniendo en cuenta que los alumnos de hoy son diferentes a los de años anteriores, y han cambiado producto quizá, de lo generado por el mundo adulto. Para esta nueva sociedad se requieren hombres y mujeres competentes, con capacidades y habilidades suficientes, no sólo para ajustarse a la nueva situación, sino para aprovecharla y para producir en ella, los cambios necesarios. Surge entonces, la

necesidad de que el docente aumente sus horas de trabajo extra escolar, recopilando información, capacitándose y generando nuevas estrategias que lo lleven al éxito en su accionar. Teniendo en cuenta, la situación antes descrita, el docente igualmente tiene la responsabilidad de reflexionar y transformar la educación, teniendo en cuenta el papel fundamental que desempeña en la vida de los jóvenes y en la posibilidad que ellos tengan de transformar la realidad en la que viven.

1.2 EL ROL DEL EQUIPO DIRECTIVO Y LA ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA SECUNDARIA.

En este contexto, el equipo directivo de una institución educativa tiene un rol sumamente importante, el de generar las oportunidades suficientes para que el docente esté contenido e incentivado para desempeñar su tarea. Las escuelas secundarias tienen una estructura organizativa común, que varía por supuesto de acuerdo a la matrícula de cada institución.

En general allí encontramos docentes que desempeñan distintos roles, los habituales son: rector, vicerrector, secretario, asesor pedagógico, tutor, coordinadores de las diferentes áreas, preceptores y docentes. Se destaca que pueden aparecer otros roles, como el caso del prosecretario y bibliotecario, de acuerdo a las necesidades de la institución.

Cuando nos referimos al equipo directivo estamos considerando el siguiente conjunto de roles: rector, vicerrector y secretario. El rol del equipo directivo es importante, no solo para incitar un cambio en el sistema, sino también para mantener dicho cambio y lo que va a generar en su plan de gestión. Los equipos directivos, deben hallar la manera de adaptar y poner en acción modificaciones para la mejora de las prácticas y las situaciones específicas de cada escuela. Estos influyen implícitamente en el accionar del docente, y por medio de éste, en los resultados obtenidos por los estudiantes a nivel escolar.

En torno a la rutina que sigue el docente, hay varios aspectos a considerar: la motivación, el ambiente de trabajo, la organización y las condiciones materiales a la hora del desarrollo de su trabajo. El liderazgo del equipo directivo influye sobre el crecimiento escolar y el mismo consiste, esencialmente, en comprometerse y ejecutar prácticas que promuevan el desarrollo de tres variables mediadoras: las motivaciones de los docentes, sus habilidades y capacidades profesionales, y las condiciones de trabajo.

Se debe destacar que las acciones destinadas a establecer direcciones, tienen una influencia significativa sobre el compromiso y motivación de los docentes hacia la mejora de las prácticas educativas. El desarrollo personal tiene una indudable conexión con el desarrollo de las habilidades y capacidades profesionales de los docentes y, en consecuencia, las prácticas que constituyen el diseño de una gestión, se orientan a mejorar las condiciones de trabajo de los educadores.

Es importante la incorporación de jornadas con características especiales que permitan la implementación de nuevos elementos en una gestión, donde los docentes puedan compartir sus prácticas y experiencias desde un lugar positivo. El trabajo cooperativo y las reflexiones conjuntas pueden transformar una fuente de insatisfacciones personales en reflexiones profesionales compartidas. La incorporación de estas jornadas especiales, está contemplada en la Ley N° 26206, art. 123° inc. d y n, (2006), donde se afirma que es necesario ofrecer a los equipos directivos, espacios institucionales que brinden a los docentes la posibilidad de contar con momentos cuyo objetivo principal sea generar proyectos educativos comunes, además de utilizar las instalaciones para diferentes actividades recreativas, expresivas y comunitarias.

Un espacio propicio para llevar adelante reflexiones conjuntas y compartir experiencias personales es el trabajo en grupo. Con referencia al trabajo grupal y la forma en que interpela a las personas implicadas en el mismo, Souto (2003) afirma. “Lo grupal interpela a quien intenta conocerlo, muestra la falibilidad, la relatividad de su conocimiento, rompe sus fantasías de omnipotencia. Deseos y resistencias epistemofílicos que están en la base del conocimiento de lo grupal y que lo caracterizan” (p.24).

Lo grupal entonces genera un quiebre, un intercambio de visiones sobre una misma cuestión, invade los intereses personales y las opiniones individuales, avanzando en busca de afirmaciones colegiadas. Dichas afirmaciones tienen un valor comunitario importante ya que cuentan con el apoyo de un grupo de personas. Despejándose de lado los intereses egoístas y la labor aislada, se abre la mente a la opinión del otro, se reconocen en los demás las propias motivaciones.

En su libro, la autora describe principalmente el trabajo en grupo. Focalizando la mirada en la práctica del docente y la relación que establece con los alumnos. Sin embargo, en el presente trabajo de investigación se adoptan conceptualizaciones de la autora para analizar el lugar del coordinador de talleres y la relación que establece con los docentes. La organización tradicional de la escuela provee escasos espacios que

propicien la labor grupal de los docentes, es más, la misma distribución en espacios curriculares estimula la fragmentación del trabajo docente. Por esta razón, las jornadas institucionales y las reuniones de área son los ámbitos donde el equipo de gestión debe propiciar el trabajo grupal. Se sabe que todo tipo de reuniones que se realicen en una institución educativa, significan un gran esfuerzo de organización por parte de todos los integrantes de la comunidad educativa, por esto mismo deben ser aprovechadas en su totalidad.

La organización de dichas reuniones también amerita una preparación previa por parte del equipo de gestión, en el caso de las jornadas institucionales, y por parte de los coordinadores de área, en el caso de las reuniones de área precisamente. Por este motivo, estos actores institucionales son los encargados de conocer las características que ha de tener una buena reunión.

El autor Ander-Egg (2006) afirma: “Una reunión es: una actividad que se genera en una situación de grupo, en un tiempo y espacio determinados y que tienen un objetivo específico” (p.104). En principio, es necesario que las personas implicadas en un trabajo grupal logren interactuar, comunicarse y participar entre sí, ya que cuanto más rápido se alcance este objetivo, más crecerá el espíritu y la pertenencia de grupo por parte de cada individuo.

Para el éxito de una reunión institucional, es fundamental atender a las técnicas o procedimientos que se implementarán, se debe pensar cada paso, cada momento, instituir los objetivos o los motivos de la misma, y sólo de esta manera los participantes notarán lo importante que son para el coordinador de la reunión y comprobarán que nada es improvisado. Claro está que pueden surgir imprevistos, pero una correcta planificación de las actividades a realizar permite sobrellevar airoosamente los inconvenientes.

Para mejorar la efectividad de las reuniones institucionales, se deben tener en cuenta distintos aspectos remarcados, Ander-Egg (2006) sostiene:

- “ Prepararlas adecuadamente;
- Utilizar procedimientos apropiados para que sean productivas y gratificantes;
- Saber coordinar, animar y conducir las;
- Llevar a la práctica lo decidido en ellas.”(p.17).

Habitualmente, reuniones de área y jornadas institucionales, tienen por objetivo principal la toma de decisiones respecto a alguna cuestión, por eso es fundamental llevar a la práctica lo decidido, esto es muestra fehaciente de lo necesaria que es la opinión de

cada docente. Asimismo, la utilización de procedimientos productivos y gratificantes estimula al individuo a la participación y genera resultados auténticos, singulares y potenciados por su carga emotiva. En este sentido, la ley hace referencia a los objetivos de la formación docente, cuando señala la necesidad de *“jerarquizar y revalorizar la formación docente, como factor clave del mejoramiento de la calidad de la educación” e “incentivar la investigación y la innovación educativa vinculadas con las tareas de enseñanza, la experimentación y sistematización de propuestas que aporten a la reflexión sobre la práctica y a la renovación de las experiencias escolares”* (Ley N° 26.206, art. 73, 2006)

El encuentro del cuerpo docente de una institución incita al intercambio de experiencias y al aprendizaje grupal. En el libro *Hacia una didáctica de lo grupal*, al referirse al concepto de aprendizaje grupal Souto (2003) afirma:

Es un proceso de cambio conjunto, en el que el aprendizaje individual es una resultante del interjuego dinámico de los miembros, la tarea, las técnicas, los contenidos, etc. Tiene lugar por la interacción, por la mediación del grupo y de cada miembro para el resto, por la comunicación intra-grupal. (p.117)

El proceso de cambio conjunto, el aprendizaje grupal, debe nacer a partir de la interacción de los integrantes, de aquí la importancia de distinguir los problemas institucionales de manera colectiva y buscar el crecimiento a través de la comunicación con el otro. Comunicarnos con el otro es más que el dialogar, ya que hay distintas formas de acercarnos a los demás.

Lo grupal definido como “el campo de interconexiones, de entrecruzamientos de lo individual, lo social, lo institucional, etc. donde surgen acontecimientos y procesos compartidos entre sujetos que persiguen objetivos comunes de aprendizaje” (Souto, 2003, p.117), nos da la pauta de que existen caminos más adecuados que otros, para arribar al aprendizaje grupal.

En una institución educativa, y de acuerdo a los conceptos expresados previamente, la generación de actividades que provoquen entrecruzamientos de intereses individuales y la maduración de procesos colectivos, han de generar un crecimiento significativo a nivel grupal, lo que supone un mejor funcionamiento de establecimiento.

Las instituciones educativas pueden fomentar este aprendizaje grupal, en el trabajo con talleres educativos. Los mismos proveen una amplia gama de opciones y es necesaria la búsqueda de las opciones más adecuadas para cada comunidad educativa.

En la actualidad, los talleres educativos están considerados estrategias de gestión innovadoras y por ello es necesario dedicarles un apartado especial.

CAPÍTULO II: EL TALLER COMO METODOLOGÍA INNOVADORA

2.1 EL TALLER COMO HERRAMIENTA PARA UNA GESTIÓN INNOVADORA

Para profundizar en esta metodología de trabajo es necesario considerar la naturaleza de la misma. La palabra taller proviene del francés *atelier*, y significa estudio, obrador, obraje, oficina. El lenguaje cotidiano, habla de *atelier* haciendo referencia al lugar de trabajo de pintores, ceramistas, escultores mientras que en el lenguaje corriente, el taller es el lugar donde se construye o se repara algo. Así, podemos remitirnos al taller de mecánica o al taller de carpintería, pero en educación el taller es aún más que eso, es el lugar donde varias personas trabajan cooperativamente para hacer o reparar algo, es un lugar donde se aprende conjuntamente. Es más, es un espacio de vínculo y participación donde confluyen pensamiento, sentimiento y acción.

Como se dijo anteriormente, la tarea en grupos posibilita la superación de aquellos conflictos personales que surgieron en el seno de las asociaciones humanas, facilita la comunicación, el transformar y transformarse, el aprender a pensar y aprender a aprender. Al respecto, González Cuberes (1987) afirma que:

Maestro y alumno, a partir del taller, se enfrentan con un nuevo estilo de encuentro; se abre el camino al autoaprendizaje, a la autonomía moral y a la recuperación y el desarrollo del potencial creativo. Queda poco espacio para el verbalismo, las relaciones paternalistas y el dogmatismo. (p.52)

Esta metodología de trabajo permite, en este caso al docente, avanzar sobre el descubrimiento de las necesidades propias y las ajenas. Analizando los propios mecanismos de acción utilizados frente a la aparición de diversas situaciones problemáticas en la vida laboral cotidiana. Redescubrir la belleza y el potencial que existe en el aprendizaje a través de la experiencia innovadora, aquella que quizás se conoció en la propia educación inicial, estimular la creatividad, y en efecto, la misma puede ser generada a través del juego.

Es importante señalar que el adulto no tiene como hábito el juego, a diferencia de los niños, que en cambio tienen un importante potencial creativo. Respecto al tipo de relaciones humanas que permite establecer el trabajo en taller, se rompen los vínculos tradicionales equipo de conducción- docente. En este contexto, el docente puede desarrollar entonces su potencial creativo en beneficio de sí mismo y de su crecimiento profesional, y por qué no, hacerlo también en beneficio de sus alumnos generando un

vínculo pedagógico renovado. En el caso de la relación equipo de gestión- docente, se desarman las relaciones tradicionales teñidas por meros discursos sobre el deber ser y la reiteración continua y desmedida de las problemáticas que afectan a la institución, mecanismo que por lo general, genera angustia en el cuerpo docente, promueve la creación de ambientes donde cada uno expone sus problemáticas individuales y descarga los aspectos negativos que observa. De esta manera, esto se convierte en un hábito que se instala de manera casi tradicional en reuniones de área y jornadas institucionales. Estos espacios, debieran disponerse, entre otras cosas, para construir visiones positivas y gratificantes de la labor cotidiana, a partir de las dificultades observadas por el cuerpo docente.

El equipo de gestión formado por Rector, Vicerrector y Secretario (esta conformación varía de acuerdo a la categoría de la escuela) debe desarrollar una organización inteligente. De acuerdo con Senge (1998), son ámbitos donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla. En estas instituciones, el pensamiento sistémico ocupa un lugar especial porque las personas sienten conectadas con el mundo, descubren que los propios actos crean los problemas, en vez de considerar que los causan factores externos.

Las organizaciones inteligentes tienen la certeza de que el todo es más que una sumatoria de las partes. En este sentido, las escuelas pueden descubrir cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en cada uno de sus sectores, y esto es posible porque la necesidad de conocer, forma parte de nuestra propia naturaleza humana.

El mismo autor afirma que muchas personas experimentan en algún momento de la vida, formar parte de un grupo que funciona maravillosamente, complementan virtudes y compensan flaquezas, tienen metas comunes más amplias que las individuales y descubren una profunda labor compartida. Esto puede darse quizás en actividades deportivas, en negocios, en artes, pero en general se transforman en experiencias de vida que las personas desean revivir. Es importante, para el equipo de gestión, atender estas cuestiones, repensar las relaciones interpersonales que se tejen dentro de la institución y reconocer la importancia de la comunicación y las relaciones humanas.

Las organizaciones inteligentes, son aquellas que realizan un cambio de enfoque y se transforman en organizaciones que aprenden. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, como también ampliamos nuestra

capacidad para crear. En la búsqueda de este cambio de enfoque, las dinámicas de taller pueden ser aliadas del equipo de gestión.

Para llevar adelante un taller es necesario un coordinador que tenga una formación sólida y tenga la virtud de reconocer sus posibilidades y limitaciones, debe ser apoyo de todo el grupo, debe garantizar un equilibrio justo y un estado psicológico estable para todos, durante el desarrollo del mismo.

Cuberes (1987) afirma que el taller en general demanda un coordinador no directivo, es decir uno que pueda correrse del lugar del que todo lo sabe y todo lo puede, uno que sea facilitador de la comunicación y el aprendizaje, participando con el grupo en la producción de conocimientos. La autora, también destaca, que el grupo habitualmente busca las relaciones de dependencia, e intenta colocar al coordinador en un lugar de saber-poder y ante esta demanda, el coordinador no se hace cargo de la misma. Es más, devuelve a los integrantes del grupo esta oferta, para estimular la autonomía, la creación y el crecimiento.

Quien coordina un taller debe disfrutar esta tarea profundamente y debe estar dispuesto, principalmente, a la ruptura de hábitos y a la aceptación de la opinión diferente. Asimismo, el coordinador, realiza lecturas de los emergentes grupales: qué se dice, qué no se dice, señala qué está ocurriendo cuando otros no pueden verlo, lleva el grupo hacia la reflexión y la producción, aprende con los integrantes.

Los docentes participantes de un taller pueden trabajar de distintas maneras: en forma individual, en pequeños subgrupos o en la integración total de un mismo grupo. La actividad que se realiza en un taller debe abarcar momentos de acción y vivencia, de reflexión y conceptualización, de forma alternada durante cada una de las reuniones que se convoque. Se debe destacar la posibilidad que existe de generar talleres simultáneos, en una misma aula o en un mismo establecimiento. Pero es necesario que quienes coordinen estén dispuestos a la planificación conjunta, y consideren efectivo este método de trabajo.

Una cuestión fundamental para el desarrollo de talleres, y como primer paso hacia la integración, es que la formación de los grupos sea a partir de la coincidencia espontánea de intereses. Otro aspecto importante es que el coordinador debe participar con el grupo en la producción de conocimientos en forma continua. Un buen taller promueve salud mental cuando genera reflexión, cambio y adaptación activa y transformadora de una realidad. Si además se piensa en talleres, con la intención de mejorar el estado anímico de las personas para generar un buen clima de trabajo, el

juego es un disparador nato, ya que es una acción donde sus participantes disfrutan y se recrean combinando, generalmente, el uso mental y físico.

Respecto del juego, como herramienta que busca estimular la creatividad, están resurgiendo los juegos cooperativos, ya que las soluciones tradicionales a las problemáticas habituales se están agotando con el paso de los años. En su libro *El juego y los juegos*, Moreno (2005) afirma:

Los juegos cooperativos están planeados no para actuar unos contra otros, excluyendo a los que van quedando por el camino, sino para compartir todos el mismo juego. Se trata de crear situaciones de juego que liberen la presión de una estructura propuesta en el juego a través de un modelo (...). (p. 113)

De alguna manera, los juegos cooperativos transmiten el espíritu del trabajo conjunto, los participantes se sienten considerados por el otro, acompañados y contenidos; determinando nuevas maneras de estar con el otro.

A nivel escolar, tradicionalmente, se utilizan mecanismos de exclusión y competencia, ejemplo de ello es la evaluación escrita individual con calificación numerada. De acuerdo con Cuberes (1987), mientras un sujeto aprende va configurando una actitud de aprendizaje, un modelo que construye a partir de su historia escolar, sintetizando en cada aquí y ahora lo que puede y no puede, sus posibilidades y limitaciones. Como así también, la autora destaca la necesidad de superar el modelo de escuela conocido, enriqueciendo la mirada sobre uno mismo, sobre los demás y sobre la realidad que nos rodea.

El juego invita a desestructurar los modelos que subyacen dentro de cada persona, y ofrece en particular a los docentes, la posibilidad de observar la realidad áulica e institucional desde un lugar distinto, lo estimula a abordar sus prácticas desde un lugar nuevo. Al respecto Moreno (2005) afirma: “El adulto que juega está más preparado para abordar los viejos y nuevos problemas, pues la actitud lúdica es uno de los componentes fundamentales de la creatividad” (p. 113)

Debido al contexto en el cual desarrollan su tarea, es fundamental que los docentes estén preparados para abordar las diferentes problemáticas que se presentan, y la creatividad es un arma importante para generar mejores aprendizajes para sus alumnos y para sí mismos, es un ingrediente que habitualmente se deja olvidado dentro de las escuelas.

Por otra parte, los juegos enriquecen a las personas por su capacidad de generar alegría y ganas de estar con el otro, desarma aquellos obstáculos que impiden una

comunicación mas fluida y abre las puertas a nuevas formas de enfrentar situaciones.. Diferentes problemas pueden ser disipados, re elaborados, desestructurados, descentralizados. Esto no significa que simplemente desaparecen, sino que existe una re elaboración a nivel personal y afectivo, y un establecimiento de prioridades por parte del docente.

Existe entonces una percepción de la realidad que circunda a la propia persona, y de acuerdo con la Real Academia Española (S/F), percepción (Del lat. *perceptio*, -ōnis) es la "sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos". Esa percepción sin dudas mantiene una estrecha relación con el tipo de relaciones interpersonales que se establecen en una institución escolar.

El equipo de gestión puede modificar las percepciones que se tienen acerca de la institución. Mejorar las percepciones de los docentes sobre su propio entorno y desempeño laboral, puede constituir una parte importante del diseño de un proyecto de gestión innovador. El término innovación refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias, aplicando nuevas ideas, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión o actividad, con la intención de incrementar el rendimiento.

El trabajo con dinámicas de taller y en particular el juego como estrategia, facilitan la llegada del equipo de gestión a aquellos temas que son tabú en las instituciones. También permiten encontrar lugares comunes para reflexionar sobre las prácticas profesionales, estimulan al docente hacia el trabajo en equipos que favorecen las relaciones interpersonales, mejoran el clima institucional que se vive cotidianamente y por ende repercuten en las prácticas profesionales.

El equipo de gestión, es el encargado de formular y poner en marcha propuestas innovadoras. Este motor impulsor es fundamental para transformar la educación y mejorar su calidad. Al respecto Pozner (2009) afirma que:

Liderar instituciones educativas para el logro de más y mejores aprendizajes para todos implica concebir la misión y la visión asumidas desde otra perspectiva, ya que la tarea de impulsar grupos humanos no significa ordenar y controlar, administrar lo dado, para lo cual sería necesario asumir las incertidumbres. El liderazgo se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los propósitos compartidos que favorezcan la calidad y la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. (p. 34)

En este sentido, la dinámica de taller, permite convocatorias agradables, donde coexisten espíritus de colaboración y sensibilización. Está claro además, que las

metodologías de trabajo tradicionales no tienen lugar en este tipo de actividades, principalmente porque el mismo coordinador del encuentro asume un rol radicalmente distinto al tradicional, y en este entorno las palabras o discursos formales realmente sobran.

Actualmente, empresas y demás instituciones que agrupan hombres para el trabajo conjunto en forma sistémica, consideran fundamental que el coordinador de estas agrupaciones posea la capacidad de *liderazgo*. Este término se encuentra en una etapa de auge, y llevado al ámbito educativo tiene características particulares. El liderazgo asume el complejo desafío de convocar a participar a los docentes en equipo y en extensas redes de trabajo orientadas por el desafío moral de influir positivamente en la vida de los estudiantes. Sin dudas, uno de los objetivos de toda gestión educativa es influir positivamente en la vida de los estudiantes, y para ello puede valerse de diversas estrategias. El desarrollo de trabajo en talleres por parte de un equipo de gestión, es una estrategia de trabajo que efectivamente tiene, como fin último y principal, la mejora del aprendizaje de los estudiantes que asisten a la institución educativa.

Desde su rol de liderazgo, el equipo directivo reconoce el contexto, indaga necesidades, cambios, inventa futuro y esboza los caminos para alcanzarlos en este sentido; el liderazgo reúne la visión inspiradora con la energía humana; atiende las necesidades de cambio y adaptación organizacional a los nuevos escenarios, cuando ya seguir haciendo lo mismo no da frutos para ser mejor escuela; es la capacidad de hacerle frente al mundo creciente y turbulento en que vivimos. Se relaciona con construir un ambiente de trabajo que atraiga, concentre y retenga a los docentes con talento, a los que ya se desempeñan en la institución y a los que pueden llegar a integrarla; orienta el cambio planificado pero flexible. Orienta el desarrollo de mejora, inicia, invita e incita a cambiar para mejorar. (Moreno. 2005, p. 14)

En este sentido, uno de los objetivos de la implementación de dinámicas de taller, es la desnaturalización de aspectos negativos que forman parte de la organización institucional y las prácticas áulicas principalmente. Esta desnaturalización es la que abre paso a nuevas interpretaciones de la cotidianeidad institucional, y en el mejor de los casos, a un interés colectivo por mejorar aquellos aspectos negativos o defectuosos que se hayan descubierto.

CAPÍTULO III:

ENCUADRE METODOLÓGICO

El desarrollo de la investigación se lleva adelante gracias al aporte de distintos actores institucionales, que nos muestran su visión de la realidad laboral que atravesaron durante la experiencia con talleres; estos últimos fueron coordinados por el equipo directivo de la institución escolar donde los entrevistados llevaban adelante sus prácticas docentes cotidianamente, durante el ciclo 2010. La institución escolar de nivel secundario donde se desarrolló la experiencia, se encuentra en una zona periférica de la ciudad de Paraná y la misma contaba, en ese momento, con una matrícula de cien (100) estudiantes aproximadamente. El equipo directivo estuvo formado por Rectoray Secretaria; el mismo estuvo a cargo de la elaboración y puesta en marcha de esta modalidad de trabajo durante el mencionado período. La institución contaba en dicho momento con un asesor pedagógico, un total de treinta y cinco (35) docentes en actividad y tres preceptores a cargo de diez (10) cursos.

Las tesisas, (con el aval del Departamento de Investigación), consideran una muestra representativa de diez personas. Estas personas fueron seleccionadas teniendo en cuenta que son los únicos docentes que trabajaron en la institución antes, durante y después de la experiencia, y esta característica es la que permite realizar una comparación y llevar adelante la investigación.

El grupo de profesores que integra la muestra, tiene una antigüedad en la docencia que oscila entre los siete y veinte años, lo cual permite obtener un conjunto de datos que se supone heterogéneo. Generalmente, las percepciones acerca de la profesión varían de acuerdo a la cantidad de años dentro del sistema laboral, con las características que el mismo posee y con las consecuencias que acarrea generalmente en el estado psíquico laboral de los profesionales de la educación.

A su vez, esta selección es variada también en cuanto a la antigüedad dentro de la institución educativa, donde se realizó la experiencia; al respecto, se destaca que la misma oscila entre los tres y los catorce años. En efecto, al momento de realizarse la recolección de datos, la institución cumplía veinte años desde su creación, por lo tanto se supone un amplio abanico de opiniones respecto a la temática abordada en la investigación.

Es importante remarcar que la presencia de distintos roles dentro de la escuela, supone diferentes miradas sobre un mismo hecho. Por tal motivo, se hizo necesario considerar dentro de la muestra a un integrante del equipo directivo, dos preceptores, docentes activos de la institución y coordinadores de diferentes áreas. Al respecto, es necesario explicar que la currícula en la institución está dividida en cuatro áreas de

acuerdo a familias de materias y cada una de ellas está coordinada por un docente que ejerce dentro de la misma escuela. Las áreas son: Comunicación y expresión, Ciencias exactas y naturales, Ciencias sociales, y Laboral. Esta última agrupa las materias de la especialidad de la escuela que es Comunicación Social.

La hipótesis de trabajo formulada fue: *La implementación de talleres en jornadas institucionales y reuniones de área, generó beneficios en el estado anímico laboral y en las relaciones interpersonales de los docentes de una Institución Educativa de nivel secundario, ubicada en la zona periférica de la ciudad de Paraná en el año 2010.*

En este sentido, la investigación realizada es de tipo DESCRIPTIVA, ya que pretende precisamente describirla percepción de los docentes sobre su propio estado anímico, antes y después de la experiencia de trabajo con dinámicas de taller.

De acuerdo a las condiciones y el contexto en que se desarrolló la investigación, se utilizó un MÉTODO OBSERVACIONAL en el cual se pudo registrar y describir el fenómeno investigado tal cual se presentó en la realidad. Principalmente se utilizó un instrumento estructurado, donde los datos obtenidos fueron de tipo discursivo, un cuestionario auto administrado. Se recurrió a la estandarización de la información obtenida, ya que esto permite una comparación temporal pre y post experiencia. Asimismo, se realizó una entrevista a un miembro del equipo directivo.

Según la dimensión temporal en el que se efectuó la medición, se llevó adelante una investigación TRANSVERSAL, ya que la misma se realizó una sola vez sobre casos independientes, para obtener un panorama de la realidad investigada en un momento dado.

Como se mencionó anteriormente, la muestra seleccionada está formada por diez (10) docentes de una escuela secundaria de la ciudad de Paraná, ubicada en la zona periférica de la ciudad, donde previamente tuvo lugar una experiencia de trabajo con talleres. La principal técnica de recolección de datos empleada, se vió condicionada por la imposibilidad de hallar tiempos comunes que permitieran realizar entrevistas tradicionales a los docentes que conformaron la muestra.

Por tal motivo, se propició la obtención de datos a través de cuestionarios auto administrados aplicados al mencionado grupo de docentes. Asimismo, se realizó una entrevista abierta a un miembro del equipo directivo, lo cual, finalmente ,permitió realizar un cruzamiento de toda la información obtenida.

El análisis e interpretación de los datos obtenidos se realizó teniendo en cuenta los siguientes objetivos y categorías de análisis:

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
➤ Describir la percepción de los docentes sobre su propio desempeño laboral antes y después de la implementación de talleres.	➤ Percepción de los docentes	➤ Concepción de trabajo en grupo subyacente en los docentes ➤ Trabajo en grupo antes y después de la experiencia ➤ Relaciones humanas entre compañeros de trabajo antes y después de la experiencia
➤ Mencionar las fortalezas y debilidades de la implementación de talleres como estrategia motivadora para los docentes	➤ Fortalezas y debilidades de la experiencia	➤ Reflexión de docentes respecto a la incidencia de la experiencia en su propio estado anímico, distinguiendo aspectos positivos y negativos de la propuesta.

Para orientar esta investigación, se decidió entrevistar a una docente que fue integrante del equipo directivo durante la experiencia realizada con talleres. La misma es profesora de historia, con 20 años de ejercicio de la profesión y especialista en Formación de Formadores. En algún momento de su carrera ha tenido la oportunidad de realizar la programación de talleres itinerantes para docentes y ha implementado la

modalidad del trabajo en taller con docentes de diferentes escuelas de la ciudad de Paraná.

Esta docente, afirma, que no se debe hablar de dinámica de taller, sino referirse simplemente al taller como lugar donde se pueden llevar adelante distintas dinámicas que permiten arribar a ciertos objetivos. Es decir, que las dinámicas son las estrategias que uno posee para llevar adelante el taller.

La entrevistada afirma que equipo y grupo, son conformaciones totalmente distintas, pero que en algunos casos es necesario el trabajo con equipos y en otros, el trabajo con grupos. La dinámica a utilizar es la que determina qué clase de agrupamiento es el más conveniente. Por otra parte, las condiciones de trabajo son un factor determinante.

Podemos hacer referencia a algunos aspectos del trabajo en equipo y el trabajo en grupo. En el primero, es necesario la existencia de un coordinador, su buen desempeño es fundamental para la precisión, la calidad y la entrega del equipo. Éste buscará integrar a los miembros, para que mediante acciones en común, arriben a un mismo fin. Los integrantes pueden tener una capacitación distinta y un rol que los diferencie en el equipo, pero deben acordar la metodología de trabajo y estar todos en conocimiento de las etapas de la actividad a realizar. Esta manera de accionar, no solo es un objetivo a cumplir, las personas están convencidas que, de esta manera, se genera un aprendizaje colectivo. Es un cambio mental, donde se deja de trabajar para uno y se genera una apertura con y para el otro.

Por otra parte, en el trabajo en grupo existe una persona auto designada o designada por los integrantes, para distribuir tareas, recolectar información y dar a conocer nuevos datos. Es el responsable de recoger las producciones una vez finalizado el trabajo o etapa. En cuanto a sus integrantes, generalmente se conocen y poseen una misma capacitación o formación laboral. Estos, no se complementan, sino que se abocan, de manera responsable y comprometida, a un mismo desarrollo o tarea. Tienen un mismo objetivo por alcanzar. Habitualmente, no dependen del trabajo del otro, es decir, responden de manera individual en sus acciones y decisiones.

Retomando las ideas principales de la entrevista, la profesora también asegura que no todos los grupos están preparados para trabajar en taller y que hay ciertas condiciones que deben darse, como el conocimiento del grupo por parte de quien coordina. Al respecto, la docente opina desde su experiencia personal y recomienda no comenzar trabajando en talleres porque primero uno debe afianzarse en el conocimiento

del otro, de ese grupo de docentes al cual va a dirigir el taller. Cabe destacar también, que la entrevistada ha mencionado no sólo el trabajo en taller con docentes, sino también su implementación con los estudiantes en las escuelas.

RESULTADOS

3.1 PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES

Los cuestionarios auto administrados implementados en este trabajo de investigación, pretendieron obtener una valoración personal de los docentes acerca de: qué entendían por trabajo en grupo, qué características tenía ese trabajo en grupo dentro de la institución (antes y después de la experiencia), qué importancia se daba a las buenas relaciones humanas con los compañeros de trabajo y que modificaciones se daban en el estado anímico de los docentes a partir de esta experiencia. Por otra parte, también se pudo observar qué importancia se da al rol que desempeña el equipo de gestión, en la estimulación de las buenas relaciones interpersonales dentro de la escuela. En los siguientes párrafos se detalla la información obtenida.

Se consultó a este grupo de docentes sobre cuál es el objetivo principal de las reuniones institucionales, y las respuestas obtenidas fueron variadas. A saber: convivencia, unificación de criterios / objetivos, análisis de problemáticas institucionales, análisis de material dispuesto por el Consejo General de Educación de la Provincia de Entre Ríos, motivación del docente. Se destaca la opinión de un profesor que afirma que: *“los docentes aprendemos más de las prácticas, que de las propuestas teóricas relacionadas con las prácticas”*.

Cuando se consultó a los docentes sobre si estaban de acuerdo con utilizar la metodología de taller en las reuniones institucionales, las respuestas se asemejaron ya que aseguraron que sí. Pero, se observó en la mayoría de las contestaciones la preocupación por no dejar de lado las problemáticas y realidades que se presentan cotidianamente en la escuela.

Concepción de trabajo en grupo subyacente en los docentes

Los docentes encuestados definieron un buen trabajo en grupo de la siguiente manera:

Docente 1: *“Un buen trabajo en grupo es tener todos el mismo discurso y apoyarse en las decisiones que se toman. Aunque me defino como un individualista”*.

Docente 2: *“Un buen trabajo en grupo es cuando la mayor cantidad de integrantes del mismo obtiene mayores y mejores resultados.”*

Docente 3: *“Un buen trabajo en grupo implica que cada integrante cumpla con lo que le corresponde en tiempo y forma, haya comunicación, tiempos que se respeten, tolerancia, responsabilidad.”*

Docente 4: *“Un buen trabajo en grupo es para mí poder instalar un tema, escuchar el punto de vista de todos, debatir y arribar a una conclusión consensuada.”*

Docente 5: *“Que todos sus integrantes aporten su granito de arena y que todos juntos lleguemos a lograr el objetivo.”*

Docente 6: *“Un buen trabajo en grupo, es aquel que permite que se expresen las individualidades, pero a la hora de la presentación final no se noten fisuras.”*

Docente 7: *“Dialogar y acordar formas de trabajo o acción”*

Docente 8: No contesta.

Docente 9: No contesta.

Docente 10: No contesta.

En general, se observa que los docentes definen un buen trabajo en grupo como la capacidad de dialogar, consensuar y tener todos un mismo discurso. En este sentido se hace referencia también a aspectos como: tolerancia, respeto, responsabilidad, mayores y mejores resultados.

Trabajo en grupo antes y después de la experiencia

En el cuestionario se preguntó a los docentes si sentían que se llevaba un buen trabajo en grupo cuando se organizaban las diferentes actividades escolares. Al respecto, se solicitó que hicieran una valoración personal sobre antes de la experiencia y otra sobre después de la experiencia. Los datos obtenidos se sintetizan y comparan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

<u>Antes</u>	<u>Después</u>	
Sí	Sí, han salido muy lindos trabajos	Docente 1
En determinados momentos	En ciertos momentos	Docente 2
Sí, buen trabajo	Sí, buen trabajo	Docente 3
Generalmente Sí	Sí, casi todos se involucran	Docente 4
Generalmente en forma individual y personalizada	Sí, se lleva un buen trabajo en grupos	Docente 5
Buena, pero no siempre participan todos	Muy bien los que están dispuestos a trabajar	Docente 6
No	Ha progresado	Docente 7
No contesta	No contesta	Docente 8
No contesta	No contesta	Docente 9
No contesta	No contesta	Docente 10

Fuente: elaboración propia

Podemos ver que en general los docentes manifiestan que se llevaba un buen trabajo en grupo antes y después de la experiencia con talleres, pero principalmente se destaca que en la mayoría de los casos no hubo alteración en la percepción respecto del trabajo en grupo.

Relaciones humanas entre compañeros de trabajo antes y después de la experiencia

En el cuestionario se indagó sobre la importancia que se daba a las relaciones humanas dentro de la escuela para estimular el propio bienestar anímico, y los datos obtenidos se sintetizan a continuación en un gráfico, donde se destacan porcentajes de acuerdo al tipo de respuesta obtenida, respecto del total de entrevistados:

Gráfico 1



Fuente: elaboración propia

Puede observarse en el gráfico, que el 70% afirma que es importante la relación que establecen a nivel humano con los compañeros de trabajo. Además, podemos ver distintos enfoques de la misma respuesta, ya que algunos no son contestaciones totalmente afirmativas. Un 10% afirma que es importante, pero que es necesaria la distancia para mantener los roles en un funcionamiento adecuado, que a su vez beneficie el buen funcionamiento de la institución. Otro 10% también asegura la importancia de las relaciones humanas dentro del plantel docente, pero teniendo en cuenta que es más importante mantener buena relación humana con los estudiantes.

Por otra parte, cuando se consultó en la entrevista cómo era la relación con los colegas de la misma institución antes y después de la experiencia con talleres, se obtuvo la información sintetizada en el siguiente cuadro comparativo:

Cuadro 2

<u><i>Antes</i></u>	<u><i>Después</i></u>	
Buena	Se afianzó	Docente 1
Buena	Sigue siendo buena	Docente 2
Distante	Respetuosa	Docente 3
Rutinaria	Divertida	Docente 4
Distante	Buena y cordial	Docente 5
Muy buena	Muy buena	Docente 6
Buena	Muy buena, de trabajo	Docente 7
No contesta	No contesta	Docente 8
No contesta	No contesta	Docente 9
No contesta	No contesta	Docente 10

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que en la mayoría de los casos mejoró. Asimismo, se debe destacar que ningún docente sintió un cambio negativo en la percepción de las relaciones humanas luego de la experiencia. Al respecto, es necesario destacar que en varios casos, a partir del trabajo en taller, comentaron que existe un conocimiento más profundo de los colegas.

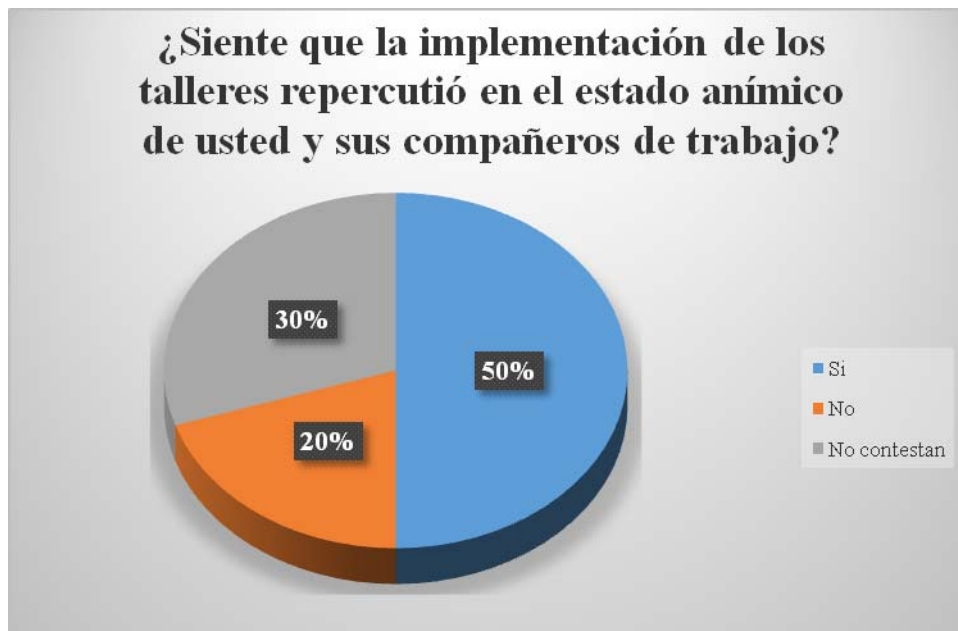
En el cuestionario se pregunta sobre la importancia o trascendencia del rol del equipo de gestión como estimulador de las buenas relaciones. Al respecto, la mayoría de los profesores asegura que es importante y afirma que es trascendente como mediador, como estimulador de las buenas relaciones. Además, alguno aclara que el directivo puede mejorar o perjudicar inclusive el ambiente laboral. También se afirma en un caso, que el equipo de gestión contagia al resto de la institución.

3.2 DISCUSIÓN, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EXPERIENCIA

En el cuestionario, se consultó a los docentes si notaron algún cambio en el estado anímico propio y de los colegas, luego de la experiencia vivida. Las respuestas obtenidas se muestran en el siguiente gráfico circular.

Gráfico2



Fuente: Elaboración propia

Aquí podemos apreciar que, en general, es mayor el porcentaje de docentes que reconocieron un cambio en el estado anímico propio y de los compañeros de trabajo. Si realizamos una lectura detallada del gráfico circular, podemos concluir que al menos la mitad de los docentes percibió dicho cambio, mientras que un 20% no lo percibió. Por otra parte, también podemos ver que la forma de trabajar con los estudiantes mejoró en la mayoría de los casos, de acuerdo a las afirmaciones realizadas por los mismos profesionales.

Cuando se indagó a los docentes sobre aspectos positivos y negativos de esta propuesta de trabajo, las valoraciones personales fueron variadas y se supone de gran importancia para la investigación enumerar dichos aspectos manifestados por los entrevistados.

Cuadro3

<i>Aspectos positivos</i>	<i>Aspectos negativos</i>	
Sin respuesta	Sin respuesta	Docente 1
Sin respuesta	Sin respuesta	Docente 2
Permite el desarrollo de capacidades personales y estimula la comunicación informal sobre temas formales	La propuesta requiere un tiempo de adaptación	Docente 3
Favorece el buen clima de trabajo, el afianzamiento de las relaciones, el intercambio de roles e incentiva la creatividad	Fueron pocos los encuentros	Docente 4
Sin respuesta	Sin respuesta	Docente 5
Genera interés en la metodología y estimula la predisposición para el trabajo grupal	La necesidad de resultados “mágicos” e inmediatos puede desvirtuar la metodología	Docente 6
Disfruté de encuentros con los compañeros de trabajo en los días institucionales	Fueron pocos encuentros	Docente 7
No contesta	No contesta	Docente 8
No contesta	No contesta	Docente 9
No contesta	No contesta	Docente 10

Fuente: Elaboración propia

Luego de la lectura del cuadro, se puede afirmar que en general los docentes manifestaron mayor cantidad de aspectos positivos. Respecto a los aspectos negativos, se destaca que los docentes manifiestan mas de una vez que fueron pocos los encuentros realizados.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos para esta investigación y de los datos obtenidos a partir de los instrumentos utilizados, se pudo analizar la percepción de los docentes sobre su propio desempeño laboral antes y después de la implementación de talleres. Los mismos permitieron describir las fortalezas y debilidades de la implementación de talleres como estrategia motivadora para los docentes de esta institución en particular.

Luego del análisis se pudo arribar a distintas afirmaciones que están sustentadas por el trabajo realizado:

Si bien los días institucionales son espacios habituales, el objetivo principal de estos encuentros no es el mismo para todos los integrantes de la comunidad educativa.

La mayoría de los entrevistados, afirma que es importante la buena relación con los compañeros de trabajo, como así también el rol del equipo de gestión en la estimulación de buenas relaciones interpersonales dentro de la institución.

Se definió un buen trabajo en grupo como la capacidad de dialogar y consensuar, tener todos un mismo discurso. También se señalaron aspectos como: tolerancia, respeto, responsabilidad, mayores y mejores resultados. La percepción de los docentes, es que el trabajo grupal en la organización de las diferentes actividades escolares, en general era buena y continuó siendo así luego de la experiencia de trabajo con dinámicas de taller. No se puede precisar si en estos casos trabaja grupalmente la totalidad del personal, o sólo un sector que se hace responsable y lleva adelante las diferentes actividades escolares.

Puede observarse además que para los entrevistados, un buen trabajo en grupo significa dialogar, consensuar, acordar, respetar las individualidades, tener un mismo discurso, llegar juntos a un objetivo. Cabe destacar que la labor en grupos se aprende, y las dinámicas de taller pueden generar espacios adecuados para este aprendizaje.

Respecto a las relaciones interpersonales, en la mayoría de los casos los docentes percibieron una mejora del vínculo a partir de la experiencia realizada. Se destaca que para la mayoría de los docentes, es importante mantener una buena relación humana con los compañeros de trabajo, para asegurar el propio bienestar anímico.

Al menos la mitad de los docentes percibió que la experiencia repercutió en su estado anímico y el de sus compañeros de trabajo.

Algunos docentes señalaron que fueron pocos los encuentros realizados, como debilidad de la propuesta. Al respecto, podemos suponer, que las respuestas hubieran sido distintas, si el trabajo con dinámicas de taller hubiera durado más tiempo o si se

hubieran realizado más encuentros. Otro aspecto negativo de la misma es que requiere un período de adaptación, no todas las personas se ajustan rápidamente a esta forma de trabajo, ya que es un cambio de enfoque bastante importante.

También se debe remarcar como limitación de la metodología que el coordinador debe conocer previamente al grupo de personas. Y por otro lado, que la necesidad de obtener resultados inmediatos, puede desvirtuar esta herramienta de trabajo.

Se deben destacar los siguientes aspectos positivos o fortalezas expresadas por los entrevistados: la metodología favorece el buen clima de trabajo, moviliza la creatividad, estimula la predisposición para el trabajo grupal, incita la comunicación informal sobre temas formales, fomenta un conocimiento más profundo entre colegas.

Además en los resultados obtenidos se observa una mejora en la forma de trabajar con los estudiantes a su cargo. Al respecto, cuando se entrevistó a un miembro del equipo directivo, se indicó que un objetivo de esta metodología debe ser que el docente reconozca que puede lograr algo en el estudiante y algo en sí mismo. En la misma entrevista, se manifiesta que lo más importante es que el otro se dé cuenta de que hizo algo y se sienta bien con lo que hizo. En este sentido es fundamental lograr que cuando entran al aula docente y estudiante, se sientan bien.

Debido a que los aspectos señalados motivan y enriquecen el desempeño laboral del docente, benefician el estado anímico laboral como así también las relaciones interpersonales, consideramos válida la hipótesis planteada en nuestra investigación.

El análisis realizado revela que la metodología de taller favorece el buen clima de trabajo, estimula la creatividad, genera la predisposición para el trabajo grupal y fomenta la comunicación informal sobre temas formales, provocando también una mejora en la forma de trabajar con los estudiantes. Asimismo, que es muy importante el rol del equipo de gestión en la estimulación de buenas relaciones interpersonales dentro de la escuela. Parafraseando las palabras de algunos entrevistados, el equipo de gestión contagia a la institución y los docentes aprendemos más de las prácticas, que de las propuestas teóricas relacionadas con las prácticas.

ANEXO

Anexo 1

ENTREVISTA REALIZADA A UN MIEMBRO DEL EQUIPO DIRECTIVO

Día en que se realizó la entrevista: Viernes 24 de septiembre de 2010.

Realizada por María Paula Bersano y Marianela B González en forma simultánea.

- *¿Desde qué año ejerce la profesión docente?*

- Desde el año 1990

- *¿Qué estudios posee y dónde los realizó?*

- Soy Profesora de Historia, me recibí en el Instituto Nacional Superior del Profesorado, después realicé una especialización en Formador de Formadores en el CAEP (Centro Argentino de Educación Permanente) que es un Instituto de Buenos Aires. En ese mismo lugar también estudié, pero aún no he finalizado, Capacitación en Recursos Humanos, y me faltan tres materias para terminar.

- *¿En qué escuelas trabaja actualmente y qué rol desempeña en cada una de ellas?*

Soy Secretaria de la Escuela Secundaria N° 19 Raúl H Záccaro y doy Historia y Geografía en la ESJA N°36.

- *Bueno, le vamos a dar una serie de conceptos y usted nos dice en pocas palabras qué le sugieren, qué le nace con estas palabras:*

“ROL DEL DIRECTIVO”

- Yo sé que es una palabra muy usada, pero el rol del directivo es gestionar.

- **“LIDERAZGO”**

- Es lo que te permite sacar lo mejor del otro.

- **“DÍA INSTITUCIONAL”**

- Es hacer que las cosas sucedan dentro de la Institución, para eso tenés que tener en claro cuál es la intención y qué significa para los que están dentro de la Institución.

- **“DINÁMICA DE TALLER”**

- Taller para mí significa poder hacer algo. Es decir, vos empezás una actividad para que eso produzca algo, con un objetivo. A veces sabes qué dinámica utilizar y otras veces no. La dinámica vendría a ser todo lo que vos haces para que eso se produzca.

- **DIGAMOS LA HERRAMIENTA QUE USÁS, LA ESTRATEGIA**

- Claro, para mí muchos usan esto de la dinámica de taller, pero para mí el taller en sí no es una dinámica. Es lo que permite distintas dinámicas dentro.

- **“INTERPRETACIÓN DE LA REALIDAD”**

- Lo que cada uno piensa de lo que pasa. Para que funcione una dinámica todos tenemos que pensar parecido, pero diferente. Digamos, yo creo en la frase: “Si todos piensan lo mismo, es porque nadie está pensando”.

- “GRUPO”

- Si, hay toda una corriente que dice que no hay que trabajar en grupo, hay que trabajar en equipo, que el equipo es una cosa y que el grupo es otra. Esto es verdad, pero hay veces que tenés que trabajar en equipo y hay veces que tenés que trabajar en grupo. Además hay actividades que no necesitan el equipo y necesitan el grupo. El grupo no como amontonamiento de gente, sino como gente que quiere lo mismo. A veces se necesita el trabajo en equipo y a veces no. A veces pueden querer todos no pensar en qué rol cumple cada uno, sino simplemente cumplir una función en ese momento. Cuando las actividades son cortas, generalmente no necesitas equipo, sino el grupo. Cuando se trabaja en equipo en el aula, a mi criterio hay docentes que tienen como una idea equivocada. Porque si tenés nada más que 40 minutos, nunca das la oportunidad de que trabajen en equipo, trabajas en grupo. Ahora si el trabajo es más largo, entonces sí, tiene que formarse el equipo y que el equipo se resulta también, eso es otra cosa: al equipo no hay que forzarlo, porque sino no funciona. Es como cuando, no sé, yo no entiendo mucho de fútbol, pero cuando el entrenador le pide a un jugador que juegue en otra posición, no siempre funciona.

- ¿Qué especialización realizó?

- La especialización es FORMADOR DE FORMADORES ORIENTADO A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

La tesina de la especialización que realicé fue sobre los laboratorios de aprendizaje. Yo partí de los laboratorios de aprendizaje que propone Peter Senge, con la teoría de *La Quinta Disciplina*, pero qué problema había, que Senge lo propone para un programa de computación específico. El tema fue cómo combinar la teoría de Senge, el programa que él presentaba y lo que podemos hacer nosotros desde nuestro lugar, por supuesto combinado con lo que yo manejo que es las distintas dinámicas que ofrece el taller. Entonces, la tesina trató sobre eso. Pero, al terminar el primer año de la carrera, había un trabajo final que era el proyecto de tesina, y ese trabajo fue sobre las dinámicas grupales y el juego en la actividad docente. Y en ese trabajo lo que hicimos fue elaborar talleres itinerantes para docentes.

- ¿Y en qué año fue esto?

- Yo lo terminé el año pasado, con el tema de la gripe A.

- *¿Aplica esto actualmente en los distintos roles que desempeña?*

- Sí, siempre que puedo. Esto no significa que esté todo el tiempo haciendo taller, lo utilizo como herramienta cuando considero que es apropiado. Hay un montón de cosas para hacer, pero no debe ser una improvisación. Es decir, no es que voy a leer una página de Internet y voy a hacer lo que esa página me dijo, sino que hago algo en búsqueda de un resultado. No es fácil trabajar bien en taller, al principio te golpeas un montón porque tenés que saber que no siempre va salir lo que vos pensaste que iba a salir, y tenés que estar preparada para afrontar eso también.

- *A eso se refiere nuestra pregunta también, desde su experiencia ¿Cuáles son los aciertos y limitaciones con que podemos encontrarnos?*

- Bueno, no todos los grupos están listos para trabajar en taller. Es más fácil y es más recomendable cuando vos empezás, ya sea que tengas un grupo de docentes o un grupo de alumnos, empezar de una manera tradicional, incluso marcando distancia, sobre todo con los chicos, que empezar directamente con el taller propiamente dicho.

Además, hay muchos docentes que están convencidos de que el taller es hacer nada, que jugar es hacer nada, que trabajar en grupo es hacer nada. Es más, yo me crié pensando que se trabajaba en grupo para no hacer nada y que cuando se trabajaba en grupo era uno el que hacía todo y los demás miraban. Entonces, a mí me costó un montón y cuesta a su vez que lo entiendan.

Entonces, una de las limitaciones es esa, saber cuándo vas a poder aplicar una dinámica de taller y cuándo no se puede comenzar de esa forma. Pero en realidad tenés que llevarlos a que produzcan, porque esa es la idea, con el taller se tiene que producir, entonces vos tenés que ir marcando el camino. Entonces, una de las desventajas es esa, tenés que conocer muy bien al grupo. Yo, en la Escuela N° 19 “R. H. Zaccaro” no me hubiera animado a hacer determinadas cosas si no hubiese conocido al grupo de docentes con el que tenía que trabajar. Cuando lo hice por primera vez, en la Escuela N° 100 “Puerto Nuevo” yo era una docente con la ventaja de llevar muchos años en la escuela y de tener de mis compañeros ese respeto. Yo me había iniciado con la escuela y tenía también la ventaja de conocer al grupo. Si no tenés esto, tenés que esperar.

- *¿Y los aciertos?*

- Y si vos conseguís que el otro produzca, ese es el acierto, vos tenés que lograr sacar lo mejor del otro, sobretodo que el que está participando del taller se dé cuenta, a veces se dan cuenta enseguida, a veces tardan un poco más de tiempo. A veces tardan años, yo

por ejemplo tengo alumnos que mientras yo les di clase...nada...y después me han encontrado y me han dicho “yo me acuerdo cuando usted...”

- Bueno, *¿Qué le sugiere la siguiente frase de Marta Souto? “Lo grupal interpela a quien intenta conocerlo, muestra la falibilidad, la relatividad de su conocimiento, rompe sus fantasías de omnipotencia. Deseos y resistencias epistemofílicos que están en la base del conocimiento de lo grupal y que lo caracterizan”* (Souto, 2003, p. 24)

- Creo que cuando vos trabajas en grupo, sos parte del grupo, y si no te sentís parte del grupo, el trabajo no funciona. No podes ni estar mirándolo, y tampoco podes involucrarte tanto porque no puedas dirigir al otro. Si vos estás dirigiendo un taller, tenés que tener ese lugarcito de liderazgo, pero ese lugar no significa que no participes, siempre estás involucrada. Si no hay grupo, no hay trabajo de taller, porque si no se convierte en una tarea individual y no tiene sentido porque no aprendes. Tenés que aprender con el otro. El taller es un punto de encuentro.

- *¿Cuál sería a su criterio el objetivo máximo del trabajo en taller con docentes en una gestión?*

- Y depende de lo que quieras lograr con el taller. Por ejemplo, si tu intención es que el docente trabaje de otra manera en el aula, ese puede ser un objetivo máximo. Pero puede ser que no quieras que el docente trabaje de otra manera, simplemente que se dé cuenta que es capaz de hacer las cosas de otra manera, y ese también puede ser un objetivo máximo. En este momento, pienso que en general, algo muy importante para lograr es que el docente se dé cuenta de eso, de que es capaz de lograr algo en el alumno y lograr algo en sí mismo. Lo más importante es que el otro se dé cuenta de que hizo algo y se sienta bien con lo que hizo. Es decir que lo importante es lograr que cuando el docente entra al aula y el alumno entra al aula, se sientan bien.

Cuando uno va a aplicar una dinámica en un taller, tiene que tener claro que al otro va a enseñarle algo. De docente a docente, el taller se aprende haciendo. Es decir, yo no aprendí a trabajar en taller porque leí muchos libros de talleres, aprendí a trabajar en taller porque participé de muchos talleres, y esa es una realidad: a trabajar en talleres no aprendes con los libros, te abren la cabeza, pero se aprende con la práctica.

Anexo 2

INSTRUMENTOS

ESTIMADO DOCENTE:

La presente entrevista se realiza en el marco de nuestro proceso de Tesis, a ser presentado en la carrera de Licenciatura en Dirección y Supervisión Educativas de la Universidad Católica Argentina, sobre **“LOS TALLERES...UNA MANERA DISTINTA DE GESTIONAR”**.

Su aporte es muy importante para el enriquecimiento de nuestro trabajo de Investigación.

¡Muchas Gracias por su colaboración!

María Paula Bersano- Marianela B. González

- 1- ¿Cuál es su antigüedad en la docencia?
- 2- ¿Cuál es su antigüedad en esta Institución Educativa?
- 3- ¿Cuál es el cargo y/o área en que se desempeña?
- 4- ¿Cuál es a su criterio el objetivo principal de las reuniones institucionales?
- 5- ¿Está Ud. de acuerdo con utilizar en estas jornadas la metodología de taller? Fundamente su elección.

Teniendo en cuenta que usted ha participado en **talleres destinados a docentes** que se realizaron en reuniones institucionales, reflexionemos sobre cómo era el trabajo en la Institución previo a esta experiencia:

- 6- ¿Puede describir con una palabra cómo era su relación con los demás docentes de esta Institución, antes de realizar esta experiencia con los talleres?
- 7- ¿Qué es para usted un buen trabajo en grupo?
- 8- En la organización de las diferentes actividades escolares, ¿Se llevaba adelante un buen trabajo en grupo?

Reflexionemos sobre la actualidad de la misma Institución:

- 9- ¿Puede describir con una palabra cómo es su relación con los demás docentes de esta Institución?
- 10- En la organización de las diferentes actividades escolares, ¿siente que se lleva adelante un buen trabajo en grupo?
- 11- ¿Considera importante mantener una buena relación humana con sus compañeros de trabajo, para su propio bienestar anímico?
- 12- ¿Considera que en esta institución se mantienen buenas relaciones humanas?
- 13- ¿Considera trascendente el rol que desempeña el equipo de gestión en la estimulación de las buenas relaciones interpersonales dentro de la escuela?

14- ¿Las relaciones humanas entre los compañeros de trabajo mejoraron, empeoraron o se mantienen iguales?
De acuerdo a la experiencia vivida:

15- ¿Siente que la implementación de los talleres repercutió en el estado anímico de usted y sus compañeros de trabajo? ¿Mejoró la forma de trabajar con sus alumnos? Mencione aspectos positivos y / o negativos de esta propuesta.

Anexo 3

Cuestionarios autoadministrados

Docente 1

- 1- Mi antigüedad en la docencia es de 10 años.
- 2- Mi antigüedad en la institución es de 6 años.
- 3- Me desempeño como preceptor.
- 4- A mi entender es las reuniones institucionales se deberían abordar temas relacionados con la convivencia, más que con los cuadernillos que llegan, o con lo que los directivos plantean.
- 5- Siempre y cuando se dialoguen las problemáticas tratadas en el punto anterior.
- 6- La relación con mis compañeros de trabajo fue siempre buena.
- 7- Un buen trabajo en grupo es tener todos el mismo discurso y apoyarse en las decisiones que se toman. Aunque me defino como un individualista.
- 8- En determinados momentos sí. Por ejemplo “Días de la Tradición”.
- 9- La relación con los demás docentes sigue siendo buena.
- 10- En momentos sí, pero siempre recae en la misma gente o en los que están dispuestos.
- 11- Sí. Pero en mi cargo marcando un poco de distancia.
- 12- En general sí. En determinadas oportunidades no hay que ser muy sincero para evitar problemas.
- 13- Pienso que hay que ser muy especial para estar en un cargo directivo porque se cuenta con docentes muy buenos, buenos y malos y el directivo tiene que mediar en todo esto.
- 14- Se mantiene igual, en mi caso.
- 15- No me modificó en mi estado anímico.

Docente 2

- 1- 16 Años.
- 2- 14 Años.
- 3- Preceptor.
- 4- Habitualmente son para unificar criterios y establecer pautas para lograr mejores resultados en el proceso de enseñanza – aprendizaje. Aunque, en algunos casos, son para analizar alguna resolución o temática “bajada” desde el Consejo de Educación.
- 5- Creo que la metodología taller es más efectiva y se logran mejores resultados en la temática tratada.
- 6- Mi relación con el resto de los docentes antes de los talleres fue distante.
- 7- Un buen trabajo en grupo es cuando la mayor cantidad de integrantes del mismo obtiene mayores y mejores resultados.
- 8- Generalmente la organización de las actividades escolares eran personalizadas o individuales.
- 9- Mi relación con los demás docentes de la institución es muy buena y cordial.
- 10- Si, de lleva adelante un buen trabajo en grupo.
- 11- Es de suma importancia mantener una buena relación humana con todos los compañeros de trabajo.
- 12- Si, son muy buenas las relaciones humanas en la institución.
- 13- Es muy importante que el equipo de gestión fomente y estimule las buenas relaciones humanas dentro de la escuela.
- 14- Las relaciones humanas mejoran mucho.
- 15- La implementación de los talleres han mejorado mi relación con los compañeros, por ende me encuentro con mejor estado de ánimo y permite realizar mis tareas más placenteramente.

Docente 3

- 1- Siete años y 8 meses.
- 2- Desde 2008 a la fecha.
- 3- Soy profesora de Enseñanza primaria, actualmente me desempeño como docente de Lengua y Cs. Sociales en 1º año del Ciclo Básico común (“A” y “B”).
- 4- Las reuniones institucionales son un instrumento para organizar la misma función de llevar adelante objetivos y metas y cumplir con la tarea de educar. También son momentos de informar y hacer llegar disposiciones generales y comunes a todas las instituciones escolares.
- 5- Estoy de acuerdo. Por lo que he vivenciado el aula taller desde su metodología brinda posibilidades de aprendizajes desde el hacer y compartir experiencias enriquecedoras de la tarea de enseñar o a quienes tiene la responsabilidad de dirigir la institución.
- 6- Distante.
- 7- Un buen trabajo en grupo implica que cada integrante cumpla con lo que le corresponde en tiempo y forma, haya comunicación, tiempos que se respeten, tolerancia, responsabilidad.
- 8- En la organización de diferentes actividades escolares se lleva un buen trabajo en grupo ya que se cuenta con coordinadoras que organizan y “supervisan” el cumplimiento de las actividades. Si bien también depende de la predisposición personal de cada integrante del grupo a la concreción de las actividades decididas como necesarias para lograr resultados favorables.
- 9- Respetuosa.
- 10- (Ídem 8).
- 11- Considero que es fundamental mantener una buena relación humana con los compañeros de trabajo para el bienestar anímico. Si bien sabemos que las relaciones humanas en el ámbito laboral no son “fáciles” y no siempre es buena con todos los miembros que lo componen.
- 12- En esta institución considero que las relaciones humanas son buenas en la mayoría de los casos.
- 13- Para mí el equipo de gestión es fundamental en la estimulación de las buenas relaciones humanas dentro de la escuela.
- 14- Considero que las relaciones humanas han mejorado en algunos casos y en otros se mantiene iguales.
- 15- Siento que los talleres han sido positivos en cuanto a lo anímico en lo personal y se percibe que a otros compañeros le ha sucedido igual y creo que ha repercutido positivamente en la forma que trabajan con los alumnos.

Aspectos positivos:

- Espacio donde se pone en práctica múltiples capacidades personales para aportar al grupo de trabajo.
- Fomenta la comunicación informal de temas formales.

Aspectos negativos: Requiere de un tiempo de adaptación.

Docente 4

- 1- Mi antigüedad es de 12 años y durante éstos años he trabajado en esta institución.
- 2- Soy docente de Teoría de la Comunicación, pertenezco al área laboral del cual además en la actualidad soy coordinadora.
- 3- El objetivo principal de las reuniones institucionales es trabajar los y con contenidos bajados, con anterioridad, desde el CGE y además se tratan algunas problemáticas específicas de cada institución.
- 4- Sí, estoy de acuerdo con la utilización de la metodología de taller para trabajar en los días institucionales porque son más dinámicos, entretenidos de esa manera se logra un clima muy especial que favorece el diálogo y el trabajo; y muchas veces afloran problemáticas que en una organización vertical no hubieran sucedido.
- 5- En reglas generales, mi relación con los compañeros de trabajo siempre ha sido buena y creo que no se ha modificado después de los encuentros institucionales; lo que si por ahí, he conocido más a algunos compañeros que por la propia dinámica de trabajo no lo había logrado y trabajando en conjunto los días institucionales eso es posible.
- 6- Un buen trabajo en grupo es para mí poder instalar un tema, escuchar el punto de vista de todos, debatir entre quienes estamos ahí y arribar a una conclusión consensuada.
- 7- Si, el personal de ésta escuela está formado por un lindo grupo de personas con quienes se puede trabajar muy bien.
- 8- En realidad, la relación con mis compañeros de trabajo, después de éstos encuentros no cambio, en realidad yo hace mucho que estoy en esta escuela y el grupo de docentes que asiste a los días institucionales es más o menos el mismo por lo tanto ya hay una relación pre-establecida que no se modifica con esto aunque si se afianza.
- 9- Cuando hemos trabajado en grupo han sido lindos trabajos, por ahí no es muy habitual que esto suceda, lo más lógico es que se trabaje por área.
- 10- Sí, es fundamental mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo ya que eso repercute en el estado anímico de cada persona y para estar en el aula, con los chicos, es bueno estar bien.
- 11- Si, el personal de esta institución está conformado por un hermoso grupo de personas; no somos muchos (aproximadamente 50) quizás, eso también ayuda.
- 12- Es muy importante que los directivos se sumen con los docentes en cuanto a compartir tiempo, espacio y actividades; eso hace que las relaciones se afiancen y que todos nos sintamos más cómodos para de esta manera lograr un mejor ámbito laboral.
- 13- Yo creo que a partir de este tipo de actividades las relaciones se afianzaron más y nos conocimos un **poquito** más entre todos.
- 14- Si, la verdad que se trabajó en un clima muy lindo, pese al calor de febrero fue muy entretenido, divertido y salimos de esa jornada con un estado de ánimo muy

jovial. En cuanto a mí, me sirvió, además, como disparador para algunas actividades con los alumnos.

15-

Positivos	Negativos
Se creó un buen clima de trabajo	Que fueron pocos encuentros
Permite un mayor intercambio de ideas	
Permite afianzar relaciones	
Incentiva la creatividad	

Docente 5

- 1- 10 años aproximadamente.
- 2- 8 años aproximadamente.
- 3- Profesora de Inglés – Coordinadora de Área.
- 4- Debatir y poner en común (con los otros docentes de la institución) dificultades en el proceso de enseñanza – aprendizaje que se nos presentan día a día para así tratar de mejorar las mismas.
- 5- Sí, pero no en su totalidad. Tal vez ser una parte a modo de taller y otra parte debe destinarse a debatir sobre cuestiones que nos suceden día a día. Digo esto porque son éstas (las reuniones institucionales) casi el único momento en donde varios docentes (sobre todo de la misma área) podemos encontrarnos y muy comúnmente compartir las dificultades (y logros también) y ver como se puede observar desde diferentes puntos de vista.
- 6- Rutinaria.
- 7- Que todos sus integrantes aporten su granito de arena y que todos juntos lleguemos a lograr el objetivo.
- 8- Generalmente sí.
- 9- Divertida.
- 10- Si, casi todos los docentes se involucran en las diferentes actividades escolares.
- 11- Si, absolutamente.
- 12- Si, muy buenas en lo que a mi concierne.
- 13- Si, me parece que manteniendo un buen diálogo y buenas relaciones se logran muchísimos más objetivos y de mejor manera.
- 14- Han mejorado en varios casos.
- 15- Si, cambio entre nuestros compañeros y un poco si me afectó en la manera de observar y de ponernos en el lado del otro (los alumnos, en este caso). Por ejemplo: si comparamos las jornadas institucionales como una clase... antes la describía como “rutinaria”. Hoy (después de experimentar las jornadas a modo de taller) pude observar que con las clases podía estar sucediendo lo mismo: ser rutinaria. De modo que es importante a veces “romper” esa rutina y cambiar nuestra metodología, y poder así lograr que los alumnos no solo aprendan, sino que también pasen un buen momento.

Docente 6

- 1- 5 años aproximadamente.
- 2- Casi 4 años aproximadamente.
- 3- Profesora de Inglés
- 4- Dialogar sobre los problemas principales de los alumnos de la Institución y ponernos de acuerdo en los pasos a seguir para mejorar la situación.
- 5- Si. Creo que es una forma de estimular la creatividad y la desestructuración. También generar o mejorar ciertos vínculos.
- 6- Muy buena
- 7- Dialogar y acordar formas de trabajo o acción
- 8- Se llevaba adelante un buen trabajo, aunque no siempre participaban todos.
- 9- Muy buena
- 10- Los docentes que están dispuestos a hacerlo, trabajan muy bien en grupo ya que dialogan y realizan la distribución de actividades.
- 11- Me parece que sí es importante pero no fundamental, pienso que es más relevante para mi bienestar anímico la buena relación con los estudiantes.
- 12- Si
- 13- Si, creo que el directivo puede crear un clima de trabajo agradable, o perjudicarlo inclusive.
- 14- Se mantienen iguales
- 15- No modificó la relación con mis compañeros, y supongo que tiene que ver con que fueron pocos encuentros. Un aspecto negativo es precisamente ese. Y un aspecto positivo es que pude disfrutar el encuentro con mis colegas en días institucionales

Docente 7

- 1- 19 años
- 2- 10 años (discontinuos)
- 3- Docente
- 4- A mi criterio el objetivo principal de las reuniones institucionales debe ser plantear las problemáticas de la institución enmarcadas en las propuestas del sistema representado en este caso por el CGE. Otro de los objetivos es promover el encuentro entre docentes con propuestas que inviten al trabajo, en el momento de la reunión e inspiren para el trabajo en el aula (los docentes aprendemos más de las prácticas que de las propuestas teóricas relacionadas con las prácticas)
- 5- Estoy totalmente de acuerdo con utilizar la Metodología del “Aula-Taller” para estas reuniones (e incluso para reuniones de padres). El fundamento principal está expresado en la respuesta anterior, pero además al utilizar dicha metodología puede demostrarse que el taller muchas veces exige mayor elaboración que una clase expositiva y que sus resultados y que sus resultados pueden ser inmediatos (dependiendo del tema abordado).
- 6- Buena
- 7- Un “buen trabajo en grupo”, es aquel que permite que se expresen las individualidades, pero a la hora de la presentación final no se noten fisuras.
- 8- A mí criterio, NO. Lamentablemente en la mayoría de los casos los docentes tendemos a proponer el trabajo en grupo y responder con las individualidades (este fenómeno se da en la sociedad argentina en general, donde se confunde trabajo en grupo con masificación, olvidando un principio antropológico básico, que es que la especie humana logró evolucionar en grupo. Éste fenómeno también puede observarse en actividades deportivas de equipo donde todo termina exigiéndose a las individualidades los resultados)
- 9- Muy Buena. De trabajo.
- 10- Ha progresado. En algunas actividades se ve un real trabajo en grupo. En otros lugares (áreas) se está progresando.
- 11- Es primordial, no solamente para el bienestar anímico sino para mejorar el trabajo.
- 12- Considero que sí, las relaciones humanas son buenas.
- 13- Por supuesto. Si el equipo de gestión trabaja como tal y además transmite el trabajo en grupo “contagia” al resto de la institución y esto se nota.
- 14- Creo que mejoraron, antes de aplicar la dinámica del taller en las reuniones se encontraban grupos pre-establecidos y muy consolidados (como a veces sucede en el aula), luego aunque los “subgrupos” mencionados anteriormente, continúan (y es muy bueno que así sea), el trabajo del “grupo institucional” se nota mucho más, se tiende más a la integración
- 15- Seguro, sin dudas. Los docentes tienen ganas de asistir a las reuniones institucionales y participar activamente en ellas. La forma de trabajar con los alumnos está mejorando. Como aspectos positivos me gustaría destacar; mayor predisposición para el trabajo grupal e interés por la metodología. Como aspectos negativos, desinformación y demasiadas expectativas por cambios relevantes en forma precoz. Como mencioné anteriormente, la actividad en aula taller puede mostrar resultados inmediatos, pero depende del tema y de los objetivos abordados en la misma. Si por ejemplo la expectativa es disminuir el índice de desaprobados, este es un trabajo a largo plazo, no siempre la metodología es bien entendida ni por los docentes, ni por los alumnos y

adaptarse (sobre todo aprender que el nivel de exigencia es mayor no menor, porque involucra todas nuestras inteligencias y todos nuestros niveles o sistemas neurológicos de aprendizaje) lleva su tiempo, la necesidad de resultados “mágicos” e inmediatos ha desvirtuado la metodología...

Docente 8

No contesta

Docente 9

No contesta

Docente 10

No contesta

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Ander-Egg, E. (2006). *¿Cómo hacer reuniones eficaces?*. (8va ed.). Buenos Aires: Editorial Lumen.
- Bartolini, A. "Estadística y Metodología de la investigación". Apuntes de cátedra de la Lic. en Psicopedagogía UCA-Paraná.
- Ferreira H. Y, Passut M. (1997). *Técnicas grupales. Elementos para el aula flexible.*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- González Cuberes, M. (1987). *El taller de los talleres*. (1ra ed.). Buenos Aires: Editorial Estrada.
- Ley 1.420 de Educación Común. 8 de Julio de 1884.
- Ley N°24.195. Ley Federal de Educación. 14 de Abril de 1993.
- Ley N°26.206. Ley de Educación Nacional. 14 de diciembre de 2006.
- López M, Vilapriño A. y otros. (2007). *La programación neurolingüística como herramienta para el desarrollo de la autoestima docente. Un aporte para la construcción de escuelas promotoras de salud.* Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de educación elemental y especial.
- Moreno I. (2005). *El juego y los juegos*. Buenos Aires - México: Grupo Editorial Lumen Hvmánitas.
- Pozner P. (2009). *Gestión y liderazgo para avanzar. Revista Novedades Educativas*.
- Ramallo J. M. (1999). *Etapas históricas de la educación argentina*. Publicación Fundación Nuestra Historia. Buenos Aires.
- Resolución N° 1582. Consejo General de Educación. Paraná, Entre Ríos, 12 de mayo de 2011.
- Senge Peter M. (1998). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Souto M. (2003). *Hacia una didáctica de lo grupal*. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2003). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. (vol. 1 y 2). Córdoba: Editorial Brujas.

Páginas de internet consultadas

- Romo, L. *Taller de dinámicas y juegos vecinales para facilitar procesos grupales (team building)*. (Julio, 2000). Recuperada el 29 de Septiembre de 2010 desde URL: <http://relicursos.googlepages.com/dinmicas.doc>.
- *Talleres de Convivencias y otras dinámicas motivadoras del trabajo en equipo*. (S/F). Recuperada el 14 Septiembre de 2010 desde URL: <http://micheleiurillo.wordpress.com/2010/04/15/talleres-de-convivencias-y-otras-dinamicas-motivadora-del-trabajo-en-equipo/>.
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela*. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Recuperado el 14 de Septiembre de 2010 desde <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110>
- Acháva, F. *La construcción de las prácticas áulicas. Análisis e interpretación de relatos de maestros*. (Julio de 2008). Recuperado el 14 de Octubre de 2010 desde URL: www.udesa.edu.ar/files/.../ACHÁVALRESUMEN.PDF.
- Bolletta V. y Barilá M. *Las jornadas institucionales como dispositivo de análisis de la práctica docente. Aportes para la discusión*. Recuperado el 14 Octubre de 2010 desde URL: www.revistapilquen.com.ar/.../4_Barila-Bolletta_LasJornadas.pdf
- Real Academia Española. (S/F). Recuperado el 14 de Octubre de 2010 desde URL: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=vywbrBmTfDXX2tniUdDK> URL:
- Mansilla Izquierdo, F. *El síndrome de burnout o síndrome de quemarse por el trabajo*. (S/F). Recuperado el 14 de Octubre 2010 desde. http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo4_3.shtml.
- Ley de educación común 1420. (S/F). Recuperado el 04 de Abril de 2013 desde URL: http://www.bnm.me.gov.ar/erecursos/medar/historia_investigacion/1880_1910/politicas_educativas/ley_1420.php.
- Romero, C. (3 de Marzo de 2007). *En la Argentina falta un relato educativo que no puede ser eficientista ni militante*. La nación. Recuperado el 15 de febrero de 2015 por <http://servicios.lanacion.com.ar/>