

Módulo 1: “Las políticas nacionales para la formación docente, perspectivas y desafíos”

TRAMO: “La gestión directiva en su dimensión política y pedagógica. Herramientas para pensar los escenarios presentes”.

JORNADA 1: “El liderazgo pedagógico y la planificación estratégica situacional como aspectos nodales del rol del equipo directivo.”

Objetivos:

- ❖ Reconocer la importancia del equipo de conducción como líderes responsables de la planificación y de la mejora institucional.
- ❖ Reflexionar sobre el papel del equipo de conducción como gestores del cambio institucional.
- ❖ Conocer la importancia de la planificación estratégica situacional en el fortalecimiento del proyecto educativo de las instituciones educativas del nivel superior.
- ❖ Identificar herramientas para planificar situacional y estratégicamente en las instituciones educativas.

1- La gestión educativa

Para comenzar a trabajar en esta jornada, les proponemos recuperar el concepto de gestión. Lugo (2022) nos remite a los procesos necesarios para alcanzar los objetivos institucionales. Gestionar implica entonces tener claridad sobre el rol del equipo directivo como gestor del cambio y la mejora institucional. Ahora bien, a partir de esta definición surgen algunos interrogantes que nos serán insumo para ir pensando la gestión educativa:

- ¿Cómo se gestiona la escuela?
- ¿Quién gestiona la escuela?
- ¿Cómo hacer que la dirección escolar pueda incidir en la mejora, asegurando una educación inclusiva y de calidad para todos/as?
- ¿Qué aportan los enfoques y modelos de planificación a los equipos directivos?
- ¿Qué se entiende por liderazgo educativo en el escenario presente?

La gestión directiva es una función que de alguna manera tiene implicancia formativa sobre los docentes y su formación, sobre todo si pensamos en una gestión más allá de lo administrativo/organizativo y que involucre la dimensión pedagógica.

Un aspecto importante en la mejora de la formación docente inicial es el liderazgo directivo o “gestión directiva”. Si bien la denominación de “liderazgo” remite a conceptualizaciones mercantilistas de la educación, es necesario conocer cómo es abordado desde las producciones académicas más recientes. En este sentido, desde diferentes investigaciones se sostiene que el equipo de conducción constituye un elemento estratégico para la mejora escolar. Los estudios enfatizan que, para que una institución alcance sus propósitos, es fundamental la tarea y el trabajo de conducción realizado por el directivo/equipo directivo.

Romero y Krichesky (2019) sostienen que cuando una escuela mejora el aprendizaje de sus alumnos, mucho tiene que ver con los directores/as. Sin embargo, agregan que "...la construcción de esos liderazgos no ocupa un lugar prioritario en la agenda de política educativa" (p. 3.). Por lo tanto, sugieren algunos ejes para avanzar en las políticas públicas y la formación de los directores/as. Entre otras cuestiones, sostienen la necesidad de constituir verdaderos equipos directivos, para alentar un liderazgo distribuido en las escuelas; establecer marcos de actuación para el ejercicio del liderazgo escolar, con el objetivo de enfocar la gestión en lo pedagógico; trazar lineamientos de formación para directivos basados en las necesidades de cada contexto escolar; y formar redes de directores en las que puedan compartir sus prácticas.

Por lo expresado hasta aquí, queda claro, que el trabajo del directivo se torna esencial para lograr la mejora de la enseñanza y de los aprendizajes sobre todo en contextos de nuevas demandas educativas. Es aquí donde los Directores/as generan permanentes condiciones de trabajo, dentro de un marco político, y lo organizan asignando lugares, imaginando procesos, pensando resultados, etc.

Romero y Krichesky (2019) señalan que “este escenario requiere profesionalizar cada vez más a los directivos escolares, brindando no sólo una formación de calidad sino también garantizando condiciones óptimas de trabajo y haciendo del liderazgo escolar una carrera atractiva para los educadores” (p.5) Claramente el rol del Director/a es significativo y por ello también hay que pensar en políticas de formación docente que atiendan a esta cuestión.

Coincidimos con los autores, en que la realidad demuestra que los contextos en los que se desempeñan los directores/as son complejos, por lo que presentan desafíos resultantes de la contingencia y diversidad de la situación. Nos interesa entonces, pensar que la formación permanente del equipo directivo sea colaborativa, situada, entre escuelas que compartan ciertas problemáticas educativas, retomando experiencias de esos equipos, analizándolas mediante procesos reflexivos, pensando e implementando alternativas institucionales e interinstitucionales. Así “pensar con otros y a otros, la situacionalidad y la contextualización, el reconocimiento e invención de condiciones que andamien la tarea educativa son parte ineludible, una vez más, de lo que implica trabajar en la dirección escolar”¹.

1

https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=eB51k0nB87w&embeds_uri=https%3A%2F%2Fgoodle.uvq.edu.ar%2F&source_

1.1 Liderazgo distribuido

A continuación, les proponemos retomar el concepto de liderazgo escolar. Leithwood (2009) lo define como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p.20). Para el autor, se lidera en relaciones sociales con el objetivo de realizar algo para un grupo. Implica un camino y una meta, que se persigue y por la que se responde. Al igual que la función directiva, el liderazgo es contextual y contingente, es decir, depende de cada institución, de sus actores, sus objetivos, su cultura.

Para Leithwood (2009), el liderazgo en las instituciones educativas es una función donde “personas en diferentes roles pueden ejercer labores de liderazgo, aunque muchas veces cuenten con desiguales recursos, habilidades y propensiones para estos efectos” (p. 19). A su vez, destaca una serie de acciones que hacen a un liderazgo efectivo cómo “desafiar constantemente, proyectar metas alcanzables (...), dar sentido, invertir mucho tiempo y energía en el mejoramiento escolar, apoyar a los profesores y desarrollar un liderazgo pedagógico superior” (p. 20).

Concluye que el liderazgo del equipo directivo incide principalmente en relación con la variable organizacional de la misión y las metas de la escuela, y a través de factores como el currículum y los contenidos pedagógicos, el seguimiento de las trayectorias de los/as estudiantes y los agrupamiento de los/as alumno/as, etc.

En las escuelas del presente, donde se desarrollan trabajos en equipo, procesos de innovación y cambio y sobre todo se focaliza en el aprendizaje de los/as alumnos/as, se requiere pensar nuevas formas de liderazgo para el equipo directivo. Para promover este desarrollo, es necesario que los equipos de conducción adopten un rol dinámico que habilite estos nuevos modos de gestionar el conocimiento. Esto permite que el equipo directivo oriente las acciones, con una clara voluntad para el diálogo, la reflexión compartida y la búsqueda de metas comunes. Es aquí donde el “*liderazgo distribuido*” se presenta como una forma de reconfiguración organizacional, relacionada con conceptos como liderazgo compartido, colaborativo, democrático y participativo.

Lejos de las visiones tradicionales que lo presentan como un fenómeno individual y asociado a rasgos personales, este tipo de liderazgo se practica de forma más flexible y recuperando los liderazgos informales en la institución. Se puede afirmar que se lo encuentra en las escuelas conviviendo con otros tipos de liderazgo de tipo formal e individual. En relación con esto, los interrogantes se centran en el tipo de interacción que se produce entre el liderazgo formalizado, localizado en el/la director/a, y a veces en los líderes informales que existen en las escuelas.

El “*liderazgo distribuido*” permite repensar el lugar de la innovación en las escuelas y la detección de otros “portadores de la innovación” que puedan identificarse para mejorar la propuesta pedagógica. (Lugo e Ithurburu, 2021). El trabajo colaborativo, en equipos y la reflexión sobre la práctica van en sintonía con este concepto, y constituyen factores que

pueden generar y consolidar enfoques autónomos y distribuidos de organización y gestión escolar. “El liderazgo distribuido supone un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia, potencialmente por personas en todos los niveles, más que un conjunto de características personales y atributos de personas de cúspide organizacional” (Leithwood, 2009, p. 98).

Les proponemos a continuación que piensen en su rol, como director/a. Es decir a partir de la recuperación de su autobiografía, reflexionen acerca de:

- ¿Cómo me veo en la gestión ?
- ¿Cómo caracterizaría el tipo de liderazgo que lleva adelante?

Los invitamos a compartir algunas de sus reflexiones en el siguiente link:

<https://padlet.com/agustinfleitas01/wqb8vuqk7iqqlc4d>

2- Planificación de proyectos educativos: modelos, etapas y herramientas

Si el hombre, un gobierno o una institución renuncian a conducir y se dejan conducir, renuncian a arrastrar y son arrastrados por los hechos, entonces renuncian a la principal libertad humana, que es intentar decidir por nosotros y para nosotros a donde queremos llegar y cómo luchar para alcanzar esos objetivos. Planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por los hechos (Matus, 1995, p 7).

La planificación es el cálculo que precede y preside la acción, no sólo anticipa para prever las acciones sino también las gobierna, adecuándolas a los obstáculos y circunstancias cambiantes, pero sin perder de vista el objetivo. Es un proceso continuo que acompaña la realidad, supone entonces, la superación del aislamiento y separación que existe. Es un proceso que nos ayuda a decidir para la acción futura sobre: qué hacer, cómo hacerlo y cómo evaluar lo que hacemos antes de ponerlo en práctica

Si no planificamos no tenemos manera de saber si estamos en la dirección correcta. La planificación siempre está presente en educación, tanto en el ámbito macro de la conducción de la administración educativa, como en el nivel micro de la gestión escolar. Ya sea desde un enfoque más flexible o más prescriptivo, se planifica fijando objetivos y actuando en consecuencia.

El proceso de planificación puede ser difícil, pero también puede generar grandes beneficios, entre ellos:

- ❖ Conformación de equipos de trabajo con una visión común.
- ❖ Motivación de los equipos de trabajo.

❖ Identificación de temas claves y solución de problemas

Ahora bien, ¿ de qué planificación hablamos cuando nos referimos al nivel institucional? Así como aludir al liderazgo implica diversas interpretaciones, lo mismo acontece al momento de pensar en la planificación institucional. Es por ello que nos parece importante recuperar las ideas de Matus² (1995), uno de los principales exponentes del “*Planeamiento Estratégico Situacional*” (PES)

Los invitamos a conocer más sobre el enfoque que propone el autor en el siguiente link:
https://youtu.be/WdT1h1Xh3_c

Este modelo surge como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques tradicionales. Desde esta perspectiva, la planificación se entiende como un proceso que refleja las relaciones, intereses y participación de los grupos involucrados. A la vez que incluye las herramientas teóricas y prácticas propias de la toma de decisiones. De esta manera, la elaboración del plan e intervención, se centra fundamentalmente en el análisis, la comprensión, el compromiso y la participación real de los actores, buscando optimizar los procesos para la mejora educativa.

El PES identifica planificación con dirección y gobierno; planifica quien tiene la posibilidad de conducir y la capacidad de decidir. Cuando se disocia la actividad planificadora de la práctica de gobierno, como en las concepciones tradicionales de planificación, esta se convierte en una herramienta inútil: la planificación es concebida como un instrumento tecnocrático, su producto se agota en el diseño de un “plan-libro” sin utilidad, las unidades de planificación tienden a la burocratización donde cada actor elige su propio camino azarosamente en lugar de hacer una evaluación rigurosa de las posibles opciones entre todos los involucrados (Matus, en Huerta 1993)

² Carlos Matus nació en Chile en 1931. Luego de ocupar varios cargos políticos en su país, fue encarcelado por dos años durante la dictadura de Pinochet. En 1975 se exilió en Venezuela donde trabajó como consultor de la Oficina central de Coordinación y Planificación. En 1988 diseñó la estructura de la fundación ALTADIR, organismo pionero en América Latina para el desarrollo de la planificación estratégica y las técnicas de alta dirección. Falleció en 1998.

DIFERENCIAS ENTRE LA PLANEACIÓN TRADICIONAL Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PLANIFICACIÓN TRADICIONAL O NORMATIVA	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
<ul style="list-style-type: none"> • Impositiva. • Rígida e inflexible, centralizada. • De largo Plazo. • Cerrada. • Inductiva. • Cuantitativa (proyectiva). • Planes rígidos. • Decisiones para el futuro. • Etapas secuenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participativa. • Flexible descentralizada. • De mediano y largo plazo. • Desconcentrada. • Abierta, deductiva, cualitativa y cuantitativa (prospectiva). • De múltiples decisiones. • Decisiones actuales a partir del futuro. • Momentos continuos y entrelazados.

Vemos que el PES se centra en una concepción dinámica y flexible de la planificación, reconociendo la especificidad de las organizaciones sociales (Lugo, 2002). Para planificar se debe hacer un cálculo situacional complejo que implica considerar la posibilidad de diversos escenarios. Planificar es un acto fundamentalmente de previsión en el que se lidia con la incertidumbre para estar preparado ante las sorpresas. De esta manera, se debe considerar la existencia de recursos escasos y se los debe articular con distintos criterios de racionalidad que incluso pueden entrar en conflicto con otros actores.

Si bien planifica quien conduce, el enfoque situacional reconoce que coexisten varios actores con posibilidades diferentes de planificar, es decir, la planificación, en general, se hace en situaciones de poder compartido. Aquí aparece fuertemente la idea de actor, en el sentido de que en la planificación existen actores cuyos planes pueden o no estar en conflicto, pueden existir resistencias, así como también alianzas. Debido a la existencia y consideración de otros sujetos, la planificación no puede identificarse con el acto de producir una norma, ya que tiene que enfrentar el problema de vencer la resistencia activa de los oponentes. La calidad técnica en el diseño de un plan no garantiza su éxito. Su mayor o menor cumplimiento no es tan solo un problema de diseño. Esto se resuelve en la lucha política. En el PES, planificar es sólo en parte diseñar y ello precisa una instancia para hacer este cálculo: el momento normativo.

De acuerdo a Lugo (2022) reconocer que en la realidad coexisten varios actores que planifican desde distintos lugares, tiene dos implicaciones fundamentales para este enfoque:

- ❖ Primero, una misma realidad acepta varias versiones, ya que la explicación de cada sujeto se relaciona con la necesidad de actuar sobre ella. La PES plantea, entonces, una nueva forma de diagnosticar la realidad que contempla la visión de los otros.
- ❖ Segundo, planificar exige la simulación humana para comprender y proyectar el juego estratégico que se da entre los actores sociales. La realidad social no puede pensarse desde modelos analíticos, sino que se deben simular los comportamientos humanos

para comprender y proyectar las acciones estratégicas propias de los sistemas complejos.

Situación, problema y oportunidades se transforman en categorías básicas de este enfoque. Situación se entiende como la apreciación que hace un actor en relación con las acciones que intenta producir para mantener o cambiar la realidad en que vive. Permite al planificador no limitarse a un análisis simplista de las dificultades, sino tratar los problemas que obstaculizan su acción de una manera global e interrelacionada. A la vez, en la PES se sigue la lógica del hombre de acción que visualiza la realidad como problemas u oportunidades. Se está frente a un problema cuando los resultados que arroja una determinada realidad no coinciden con lo que se supone que debía suceder o, en otras palabras, cuando se produce una discrepancia entre lo que es y lo que debería o podría ser. Asimismo, esta situación puede ser comprendida como una oportunidad para la acción. Lo que es un problema para nosotros puede que resulte una oportunidad para otro (Lugo e Ithurburu, 2021).

Momentos de la planificación

Matus (en Castillo, 1999) considera a la planificación como un proceso interactivo de conocimiento y acción constituido por fases y momentos contemporáneos: explicativo, normativo, estratégico y táctico. Estos momentos, solo diferenciables en un nivel analítico, no siguen una secuencia lineal obligada ni unos dominan sobre otros, sino que se repiten en función de la integración con el contexto. Procedemos a continuación a trabajar cada uno de ellos:

- ❖ Momento explicativo: el primer paso en el PES es la apreciación de la situación, la selección y descripción de los problemas, con la participación de todos los actores involucrados, de forma tal de tener varios puntos de vista sobre la realidad. La situación inicial es aquella a partir de la cual se origina el plan estratégico y se determinan los problemas o brechas entre la situación deseada y la actual. El conjunto de problemas desde la perspectiva de los distintos actores es la “situación problemática”. El objetivo de este momento es detectar el núcleo problemático en torno al cual se realizará el trabajo, reconocer en forma consciente cuál será el “foco de atención”.

Resulta conveniente identificar inicialmente un conjunto de problemas que se consideran evitables, enfrentables y decisivos dentro del ámbito de acción. Estos problemas se ordenan de acuerdo con la importancia o valor que tienen para los actores y la prioridad que estos les asignan para su enfrentamiento, asumiendo que las descripciones nunca serán completas, dado que cada uno explicará la situación desde su punto de vista, según sus intereses, conocimientos, elección del foco de atención, etc. Generalmente, este trabajo se grafica en el árbol de problemas, (se profundizará en los siguientes apartados).

- ❖ Momento normativo: aquí “se piensa y diseña el plan”. Se construye en forma colectiva el estado futuro deseado, la situación ideal a alcanzar. Es una imagen prospectiva proyectada hacia delante, ubicada en el porvenir y que habrá de afectar las acciones. El plan es un compromiso de acción y de resultados, define aquello que cada actor se compromete a hacer para alcanzar los objetivos deseados. Es una “apuesta” que se hace para alcanzar una situación deseada con la ejecución del plan, presenta un carácter provisorio y de incesante construcción.
- ❖ Momento estratégico: se refiere a la construcción de la viabilidad en diferentes niveles: político, económico, cognitivo y organizativo, es decir, a las condiciones de posibilidad para hacer realidad el diseño planeado en el momento normativo. Implica reconocer a otros actores que participan en distintos ámbitos con objetivos diferentes, e identificarlos como posibles aliados u oponentes. En este momento surgen preguntas como: ¿Qué “operaciones” debo hacer para alcanzar el “deber ser”? ¿Qué ajustes debo hacer al diseño normativo para que sea viable o posible? ¿Qué restricciones tengo para el desarrollo de la planificación?

El análisis de viabilidad se concentra en la relación que existe entre el “debe ser del plan y el puede ser”. Este análisis no es estático. No se refiere a un examen de las operaciones del plan para obtener una idea acerca de la posibilidad de su ejecución. Se trata de construir la viabilidad en una situación concreta, donde tienen lugar las restricciones reales que obstaculizan y ponen en peligro la continuidad del mismo.

- ❖ Momento táctico-operacional: los momentos hasta aquí descriptos son de análisis de situaciones y de producción de conocimientos. En ellos se realiza el cálculo previo, que solamente se concreta en la práctica. El momento táctico-operacional es el de la mediación entre el conocimiento y la acción, para crear un proceso continuo, sin rupturas, entre los tres momentos anteriores y la acción diaria. Es la fase del hacer, es la acción con el soporte del plan. Aquí se trata la redefinición del plan y su afinamiento a las circunstancias del momento de la acción, y del detalle operacional que la práctica exige. En este último momento de la planificación situacional es donde se orienta cada paso en función del futuro deseado. Es donde se evalúa el grado de logro de las metas y la eficacia de las estrategias planteadas en cada uno de los momentos del proceso.

EN SÍNTESIS:

El momento explicativo: fue, es y tiende a ser

El momento normativo: debe ser

El momento estratégico: puede ser

El momento táctico: hacer

Estos cuatro momentos se dan en un proceso continuo y están estrechamente vinculados entre sí, cada uno tiene como referencia a los otros para sustentarse y no suponen un orden predeterminado (Flores, 1993).

Herramientas para pensar la planificación de la gestión educativa

A medida que el enfoque del PES se afianza, surgen herramientas para facilitar la planificación institucional y la implementación de proyectos. Si bien muchas de ellas no se originan ni son exclusivas del ámbito educativo, todas facilitan el análisis de las organizaciones, y colaboran con la detección de fortalezas, debilidades y cuestiones a resolver y con la esquematización de los objetivos, acciones, responsables y plazos para alcanzarlos.

Para hacer una utilización más provechosa de estas herramientas e incorporarlas de una manera crítica, es importante reconocer qué concepción de escuela subyace a este planteo. A continuación, explicaremos brevemente:

- ❖ El Método Altadir de Planificación Popular (MAPP), que es una herramienta de planificación para el nivel organizacional.
- ❖ La matriz FODA, utilizada para el análisis de las instituciones.
- ❖ El Árbol de Problemas, que, una vez detectadas las problemáticas, contribuye en la clasificación y jerarquización de los mismos.
- ❖ El Marco Lógico, utilizado principalmente por organismos de cooperación internacional.

A continuación, presentaremos una breve descripción de cada una de estas herramientas de planificación.

El MAPP, que es un método diseñado para guiar la discusión de los problemas en el nivel de la base. Su simplicidad y potencia permite enfrentar problemáticas que requieren de un procesamiento práctico-operacional. Es una herramienta que ayuda a pensar de manera sistemática, generar una disciplina para la discusión de los problemas en los grupos e identificar soluciones creativas. Matus (2007) propone la consecución de los siguientes pasos:

- Identificación de las disconformidades (Paso 1).
- Descripción del problema (Paso 2).
- Análisis de las causas y consecuencias de los problemas (Paso 3).
- Definición de los objetivos (Paso 4).
- Identificación de las causas críticas (Paso 5).
- Selección y diseño de acciones para atacar las principales causas de los problemas (Pasos 6, 7 y 8).
- Precisión y armado del presupuesto de los recursos necesarios para dichas acciones (Paso 9). (Matus, 2007: p.25)

- Identificación de los actores relevantes en la generación, mantenimiento y enfrentamiento de los problemas y su motivación frente a las acciones diseñadas para enfrentarlos (Paso 10).
- Análisis de los recursos críticos de poder en un problema y aplicación rudimentaria del concepto de peso, poder o fuerza de los actores (Pasos 11 y 12).
- Análisis de trayectorias o secuencia temporal del plan (Paso 13).
- Análisis de la vulnerabilidad del plan (Paso 14).
- Evaluación del desempeño de los responsables del plan y las operaciones (Paso 15).

Matriz FODA: la sigla es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- Fortalezas son los factores positivos con los que se cuenta; pueden ser recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades son aquellos factores que resultan favorables para el desarrollo de las acciones propuestas.
- Debilidades se entienden como los aspectos que dificultan y obstaculizan la implementación de las acciones y el logro de los propósitos.
- Amenazas son los aspectos negativos externos que podrían llegar a obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo u organización, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado. Ayuda a conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso para poder tomar decisiones acordes con los objetivos formulados.

Árbol de problemas: es una herramienta para clasificar y jerarquizar los problemas en un encadenamiento de causa/efecto. Permite identificar las problemáticas principales, así como las relaciones de jerarquía e interdependencia entre los problemas. Cómo se desarrolló anteriormente, una cuestión fundamental en el PES es el trabajo a partir de problemas, por lo que su precisión resulta crucial. Para ello se deben enumerar los elementos principales que lo constituyen:

- Los efectos o explicado. Son una caracterización precisa donde se enumeran los hechos o cuestiones que configuran una condición necesaria y suficiente para distinguir un problema de otro.
- Las causas o explicando. Son el conjunto de variables que explican la generación del problema, las cuales no tienen una relación causal lineal sino sumamente compleja.
- El espacio del problema. Se refiere al conjunto sistémico de variables o nudos que explican un problema (espacio general del problema). Dentro de este espacio, hay un ámbito en el que el actor tiene capacidad de acción e injerencia, lo que se llama espacio singular del problema.

Marco lógico: se emplea en la etapa del diseño, planificación, monitoreo y evaluación de un proyecto. Su potencia radica en la incorporación de la mirada de todos los actores

involucrados y permite elaborar de manera gráfica, coherente y articulada los componentes centrales que configuran un proyecto.

A modo de cierre, destacamos que la fortaleza del PES se basa en que es un modelo de toma de decisiones que no va en contra de la realidad cotidiana de cada institución, sino que permite expresar claramente “el quehacer diario de cada una”, aportando a la mejora en función de los objetivos propuestos por sus actores. Es un enfoque que busca la innovación y la planificación del cambio a partir de diagnosticar y conocer los problemas y plantear proyectos para resolverlos (Lugo e Ithurburu, 2021).

Para seguir reflexionando sobre lo desarrollado en esta jornada dejamos los siguientes interrogantes que acompañarán la lectura del material propuesto para esta instancia de trabajo:

- ¿Qué aspectos del funcionamiento institucional se podrían dinamizar y mejorar a partir del liderazgo distribuido?
- ¿Qué aporta el PES a los procesos de gestión e innovación Institucional?
- ¿Qué implicancias y desafíos tiene para el liderazgo institucional pensar los proyectos educativos a partir de dicho enfoque?
- ¿Qué aspectos es necesario tener en cuenta y por qué?
- ¿Qué situaciones del devenir institucional podrían mejorarse a partir del diseño y puesta en marcha del PES?
- ¿Qué problemas pueden identificar en las instituciones que conducen a partir de la implementación de las herramientas aquí estudiadas?
- ¿Qué significa priorizar y jerarquizar los problemas institucionales?
- ¿Qué relación existe entre problemas y proyectos en el marco del enfoque de PES?
- ¿Cuáles son los actores claves que podrían aportar al proceso de cambio y mejora en la institución?

Material de Lectura

- ❖ Fernandez Arroyo, N. (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Fundación CIPPEC. <https://des-mis.infed.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2023/03/Fernandez-Arroyo-N.-2012.-Planificacion-de-politicas-programas-y-proyectos-sociales.-Fundacion-CIPPEC..pdf>
- ❖ Huertas, E. (1993). *El método PES. Entrevista con Carlos Matus*, Ecuador. <https://des-mis.infed.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2023/03/Huertas-E.-1993.-El-metodo-PES.-Entrevista-con-Carlos-Matus-Ecuador..pdf>

Bibliografía de Referencia

- ❖ Cantero, G. (2010). Sostener proyectos institucionales en escuelas patas arriba. En *Revista Novedades Educativas*, (21) 228/229
- ❖ Castillo, L. (1999). El PES en síntesis. documento de estudio de la Maestría en Políticas Sociales del ICASE, Panamá, Curso 1999-2000
- ❖ Flores, V. (1993). *Programa de Formación de Recursos Humanos en gerencia educativa. Planificación estratégica*. Cinterplan.
- ❖ Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de educación Fundación Chile.
- ❖ Lugo, M. T. (2002). Escuelas en innovación, el desafío de hornear el pastel del cambio. En Aguerrondo, I; Lugo, M.T; Rossi, M. y Xifra, S. II. *Escuelas del futuro. Cómo planifican las escuelas que innovan*. Ed. Paper.
- ❖ Lugo M. T y Ithurburu, V. (2021) Seminario Gestión Institucional. Maestría en Educación. Universidad Nacional de Quilmes
- ❖ Lugo, M.T. (2011) Las nuevas configuraciones institucionales: ¿Algo nuevo o más de lo mismo? en GAIRÍN SALLÁN, J. (coord.) La dirección de centros educativos en Iberoamérica. Reflexiones y experiencias. Serie Informes RedAGE N° 2. Santiago de Chile, Red AGE.
- ❖ Matus, C. (1995). *Planificación, libertad y conflicto. Fundamentos de la reforma del sistema de planificación en Venezuela. 2º y 3º parte*. Cinterplan.
- ❖ ----- (2007). *Método Altadir de Planificación Popular*. Lugar Editorial.
- ❖ Nicastro, S. y Greco, M. (2012). *Entre trayectorias*. Homo Sapiens.
- ❖ Plan Nacional de Formación Docente 2016-2021. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005991.pdf>
- ❖ Poggi, M. (2001) La formación de directivos de instituciones educativas. IPE UNESCO Buenos Aires.
- ❖ Krichesky, G. y Romero, C. (2019). El director escolar en Argentina: Un actor clave pero (aún) invisible. Un estudio sobre las normas, condiciones laborales y formación de los directores escolares de escuelas públicas. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(12). <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/3576/2202>

Sitios Web

- ❖ "Una mirada al trabajo de dirigir las escuelas en el escenario actual". Sandra Nicastro: https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=eB5lk0nB87w&embeds_euri=https%3A%2F%2Fgoodle.uvq.edu.ar%2F&source
- ❖ Nicastro, S. (2014). I Congreso de Directores. El liderazgo pedagógico en tiempos complejos. Secretaría de Estado de Educación. Subsecretaría de Estado de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa. Gobierno de la Provincia de Córdoba. 46: 55 hs. <https://www.youtube.com/watch?v=IHr86K4coMs>