

**CONTINUIDAD Y CAMBIO DE PROYECTOS
INSTITUCIONALES EDUCATIVOS: ANALISIS DE UN CASO**

**(CONTINUITY AND CHANGE OF EDUCATIVE
INSTITUTIONAL PROJECTS: ANALYSIS OF A CASE)**

Marina Griselda RAMOS * - Marina Denise WIENHAUSEN *

RESUMEN

Todo cambio genera una crisis y uno de autoridades representa también una situación con múltiples factores que interactúan entre sí, afectando en su conjunto a toda la Comunidad Educativa que está inserta en esa estructura y organización. Cualquier modificación afecta su identidad, la forma de pensar y la de actuar, desembocando las situaciones de crisis en avances positivos, o bien en estancamientos regresivos y disgregación. Este trabajo indaga sobre el cambio de autoridades en un Centro de Formación Ocupacional del interior de la Provincia de Jujuy. En este tipo de Instituciones Educativas el trabajo en equipo implica que cada uno de los integrantes de la Comunidad Educativa es parte irremplazable, puesto que cumple un rol específico y por ello es que este cambio de autoridades exigirá indefectiblemente una readaptación de todos los integrantes. Las Categorías de análisis que nos propondremos indagar son: a) Institución con sus componentes constitutivos; b) Proyecto Educativo Institucional, cambio y crisis; c) Adaptación, reformulación e identidad. La Metodología empleada es comprensivista, buscando la interpretación, reflexión y entendimiento de situaciones espacio - temporales determinadas. Realizamos un acercamiento y análisis del inicio de este nuevo proceso y su desarrollo durante el ciclo lectivo 2005, sabiendo que los resultados sólo serán visibles con el correr del tiempo de la nueva gestión.

Palabras Clave: adaptación, cambio autoridades, crisis, comunidad educativa, institución / Proyecto Educativo Institucional.

ABSTRACT

Every change generates a crisis and the change of authorities also represents a situation with several facts that interact among them, having a lasting effect in the whole Educational Community placed in that structure and organization. Any modification affects its identity, the way of thinking and acting, having a positive advance from the crisis situations, or if not having regression and separation components. This work deals with the change of authorities in a Work Training Center in the Province of Jujuy. In this kind of Education Institutions team work means that each one of the members of the Educational Community cannot be

* Universidad Nacional de Jujuy - Otero 262 - CP 4600 - San Salvador de Jujuy - Jujuy - Argentina.
Correo Electrónico: saga_pineappl@hotmail.com.ar - mdeniserivas@hotmail.com

replaced, due to its specific role and that is why a change of authorities will obviously demand a readaptation of all its members. We shall research on the following analysis categories: a) Institution with its constituting components; b) Institutional Educational Project, change and crisis; c) Adaptation, redesigning and identity. The methodology employed is comprehensive, searching for interpretation, thinking and understanding of fixed space-time situations. We made an approach and an analysis of the beginning of this new process and its development during the school year 2005, knowing that the results will only be seen after some time of the new management work.

Key Words: *adaptation, change of authorities, crisis, education community, Institution/ Institutional Education Project.*

INSTITUCIÓN. SUS COMPONENTES CONSTITUTIVOS:

La Institución educativa es “[...] un objeto cultural que expresa cierta cuota de poder social. Nos referimos a las normas - valor que adquieren fuerza en la organización social de un grupo o a la concreción de las normas valor en establecimientos. La institución expresa la posibilidad de lo grupal o colectivo para regular el comportamiento individual”. (Fernández, 1994)

Y como en este caso cuando se singularizan son organizaciones concretas que. “[...] definen un espacio geográfico, imaginario y simbólico en el que, por jugarse las tensiones [...], el sujeto humano encuentra a la vez lugar de seguridad, pertenencia y desarrollo que contiene en el mismo ámbito la enajenación, la exclusión y el sufrimiento”. (Fernández, 1994).

En el año 2005 se ha producido un cambio en la dirección del Centro que ha desencadenado una crisis institucional, situación que analizaremos a continuación.

Los componentes que consideraremos en este trabajo son: - sus integrantes (alumnos, docentes, directivos, padres, no docentes, etc.) que constituyen la comunidad educativa - Los movimientos institucionales (progresivos – regresivos) según las necesidades de la comunidad educativa, - La historia que hace al proceso de consolidación, -El aspecto organizacional conformando una estructura que fortalece la institución, -Lo social, - Lo ideológico de acuerdo al punto de vista, concepciones, y representaciones que justifican su funcionamiento, - Lo emocional en relación a la interacción de seres humanos que tienen sentimientos y que hacen a la cohesión e identidad institucional, - sin olvidar las situaciones problemáticas ya sea en el espacio, en el tiempo o en todo un proceso que se vive cotidianamente. Una Institución es “[...] *un concepto flexible*. Sus fronteras no son fijas. [...]. La institución es la categoría del movimiento. [...] la continuidad es la finalidad universal de la institución”. (Lourau, 1998)

El Centro de Formación Laboral analizado se encuentra en el interior de la Provincia de Jujuy. Está integrado por docentes, directivo, no docentes, personal de gabinete, que en su mayoría reside en San Salvador de Jujuy (Capital).

Existen dos tipos de alumnos en este Centro, por un lado los “alumnos permanentes”, nativos de la zona, y los “alumnos transitorios”. En su gran mayoría son personas con necesidades educativas especiales (NEE), que requieren de la Institución para

el desarrollo de "Roles de Supervivencia" y, podría nombrarse una tercera categoría, aquellos que son enviados por su familia y la emplean como "guardería". En las siguientes páginas se intercalaran frases de entrevistas realizadas a los diversos actores que constituyen esta institución durante el año 2005. Cabe aclarar que se llevaron a cabo dos tipos de entrevistas a las que denominamos: - Flash: aquellas realizadas en un corto lapso de tiempo, y - En Profundidad: cuando el entrevistado se sentó a charlar con el equipo, algunas buscaron información sobre temas específicos, y otras se desarrollaron de forma abierta. El conocimiento sobre la institución educativa está orientado por una metodología cualitativa, que se inicia con la lectura de bibliografía y la negociación con la comunidad educativa para realizar la investigación, aspecto que permite la entrada al campo que se inicia con entrevistas flash para acordar y adaptarse a los tiempos de los integrantes de la institución, los cuales no presentan dificultades para ser entrevistados en profundidad. Generalmente se realizaron en sus horas libres, pocos fuera del horario escolar, reflejándose la voluntad en colaborar de parte de los docentes, profesionales y alumnos.

Es necesario retomar la categoría Roles de Supervivencia desarrollado por Maslow para la XXIX Asamblea Mundial de la Salud (1983), quien define como tales a aquellos que son comunes a todos los humanos, en todas las épocas y culturas. Ellos son:

- Minusvalía de Orientación: falta de ubicación en el tiempo y el espacio que dificulta conocer el lugar de desenvolvimiento de la persona.
- Minusvalía de Autosuficiencia Económica: imposibilidad de solventarse económicamente para estar en actividad e independizarse.
- Minusvalía de Independencia Física: dificultad para el desplazamiento individual.
- Minusvalía de la Movilidad: el traslado siempre depende de algún objeto o persona.
- Minusvalía de Integración Social: que por falta de comunicación presenta barreras en la relación con los pares, lo que impide un intercambio fluido.
- Minusvalía Ocupacional: una inadecuada capacitación laboral que influye en la obtención de empleo o en la permanencia laboral.

Estas categorías constituyen también los pilares en los que se fundamenta el proceso de enseñanza - aprendizaje definido por cada Comunidad Educativa Especial. Buscan desarrollar y potenciar en sus estudiantes las capacidades necesarias para mejorar su calidad de vida. Las Escuelas Especiales de Capacitación Laboral, tienen que centrarse en el desarrollo de la aptitud para el empleo desde los conocimientos básicos, técnicos y las aptitudes sociales. "[...] el conocimiento sistematizado es una herramienta, que posibilita mejor ubicación en el mundo social y laboral, pese a las dificultades y límites de inserción ocupacional de los egresados. Aprender incluye aceptar frustraciones" (Muller, 1997). Es en este contexto donde las personas con capacidades diferentes pueden sentirse contenidas y estimuladas para mejorar sus oportunidades.

En el Centro se dictan talleres de Artesanía, Trabajo en Cuero, Pintura, Telar, Panadería, etc., donde el fin último es la inserción laboral de sus egresados, situación nada sencilla por diversas razones, entre las que se pueden nombrar: la falta de

responsabilidad, de autonomía (especialmente con el manejo del dinero), la sociedad productiva que no los contrata, la falta de capacitación tecnológica, etc. Aspecto que se refleja en expresiones como: “[...]supuestamente nosotros formamos capacitados para que ellos se vuelquen al mundo del trabajo, y (...) bueno hay toda una dificultad para que ellos puedan lograrlo, quizás no solamente del oficio que ellos estuvieron realizando, o los hábitos que ellos adquirieron, los hábitos de trabajo, de puntualidades, de responsabilidades, ellos pueden quizás empezar a trabajar en otra cosa, pero cuesta mucho lograr eso” (Docente de Taller, Entrevista en Profundidad N° 6)

Aparte del dictado de clases, la Institución viene realizando reuniones periódicas en los últimos años sobre temáticas relacionadas a las necesidades de la Comunidad Educativa donde la participación de sus integrantes, a pesar de ser voluntaria, tiene una gran convocatoria. Actividad que ha dado origen a muchos de los proyectos llevados a cabo, y al fortalecimiento de la identidad institucional. “En la escuela, la red de relaciones, de vínculos, las distintas formas de organización, el ejercicio del poder y la autoridad, determinan la *convivencia*, pero también se constituyen en contenidos con sentido, *que tienen función educativa en sí mismos*. Los mensajes que estas redes vinculares transmiten, tienen tanta eficacia como los contenidos pedagógicos-didácticos” (Ianni y Perez, 1998:38).

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, CAMBIO Y CRISIS:

Un Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un documento que se va elaborando sobre el trabajo a realizar en la escuela, basado en los lineamientos de la nación y la provincia a la que pertenecen. Es el Director, el encargado de adecuar esos lineamientos a las necesidades particulares de la zona y los alumnos que a ella asisten, sin perder de vista los recursos materiales y humanos con los que se cuenta.

Un Proyecto Institucional es: “[...] un tejido de sostén que para cada individuo puede conformar su grupo funcional de pertenencia institucional [...]” (Muller, 1997). Al hacer referencia, dentro del PEI, a la formación del Directivo de la Institución Educativa se resaltan aspectos que hacen a la misma y que en el caso investigado es evidenciado a través de los proyectos presentados y aplicados, siendo algunos temas ya dispuestos y otros que se adaptaron a las necesidades más urgentes de la escuela, intentando la concreción de los mismos fuera del horario de clases con la colaboración e interés de la comunidad educativa.

Ubicándonos en un Sistema Educativo que sigue en proceso de cambio, el rol del directivo pasa por comprender el contexto, como por ejemplo expresa uno de los Directores entrevistados: “[...] yo ya estoy conversando con los docentes en forma individual, ellos tienen una actitud de escuchar, [...] deseo saber qué pasó en este proceso histórico, para que haya negociación y realmente se superen cosas institucionales, después recién las personales” (Entrevista en Profundidad N° 8).

Aquí nuevamente se reúnen dirección, formación y cambio, lo cual provoca desequilibrio, en el contexto en el que se trabajó y en el nuevo, aparecen resistencias a la persona que ocupa el lugar de dirección, y uno de los entrevistados lo expresa

diciendo: “[...] pero el nuevo director tiene una visión muy teórica, es joven [...] pienso que la ejecución de la tarea no se [...] hay un cambio natural” (Entrevista en Profundidad N° 8). Aparecen las suposiciones no solo de lo anterior, sino de la nueva dirección: “creo que falta creatividad, faltan talleres [...]”. (Entrevista en Profundidad N° 9). Es en esta expresión donde se hace explícita la situación de incertidumbre y angustia por la que están pasando los trabajadores de esta institución, porque en realidad la nueva gestión no ha suspendido ninguno de los talleres de capacitación que brindaba la Institución hasta antes del cambio de autoridades. Como lo expresa Lidia Fernández “[...]en muchos casos la incomodidad y el incremento de angustia que se ocasiona produciendo la idealización de algún estado pasado al que se procura regresar y al que se evoca con profunda nostalgia.” (1994). Reflexión que lleva a un diagnóstico de su situación actual, por ejemplo desde la confusión de los docentes acerca del uso de ciertos conceptos “*confunden con problemáticas sociales y psicológicas, también no existe un vínculo del perfil de alumno y el de la institución que se escribe acá* (refiriéndose al PEI). *Esto es lo que quiero leer junto a ellos, porque parece que no lo conocen [...]*” (Personal Directivo. Entrevista en Profundidad N° 8).

Las posiciones de los directivos, después de haber asumido, van cambiando:

- de lo que está sucediendo en la nueva escuela siempre que esté formalizado según la dirección, expresando por ejemplo: “[...] no voy a permitir que entren a las cocinas de la escuela, dejarles las llaves, por que eso es para los niños, no para otros: el voluntariado debe estar formalizado” (Entrevista en Profundidad N° 8). Cuando habla del voluntariado hace referencia al señor que es plomero y que se ofreció a colaborar con la escuela.

- “les pregunté en que querían trabajar y en que se sentirían bien y me fueron diciendo y ya están pensando en hacer un espacio para el taller de teatro, trabajar con títeres y otras cosas que para mí es fantástico” (Entrevista Flash N° 3).

Pero además de conocer su nuevo contexto está dispuesto a proponer: “[...] son muchos proyectos, pero es así como hay que decidir y empezar a trabajar, no importa si después sale bien o no pero se empieza” (Entrevista en Profundidad N° 8). Un cambio de autoridades que no afecta un trabajo institucional debe combinar las tareas de cada una de las áreas, mientras se tenga en claro el proceso global de tal funcionamiento.

En este análisis no se deja de lado la cultura que la institución ha construido a su alrededor y el modo, como a través de ella, la consolida o la transforma. Cultura que involucra significados, imágenes y formas técnicas del accionar en las mismas.

CRISIS

Somos concientes que los conflictos siempre existieron y existirán en una Institución, pero tomando a Ianni y Perez (1998) el punto neurálgico será establecer el grado de salud institucional, marcado por la forma en que la institución los reconoce y los afronta, y en el cómo los solucionará. “Una buena convivencia no asegura que no haya conflictos, pero si asegura que puedan solucionarse con la mayor economía

de esfuerzos y tiempo, y sobre todo del sufrimiento y padecimiento de los actores implicados" (Ianni y Perez. 1998)

Definiremos Crisis tomando en cuenta tres (3) tipos:

a) Las crisis naturales: relacionadas con momentos esperables de la historia institucional a partir del origen. Considerando los siguientes periodos de análisis:

-Precrisis entre grupos que expresan diferentes posiciones respecto a las características del establecimiento a fundar.

-La Historia: Etapas: 1° Crisis: la fundación y el periodo de puesta en marcha, 2° crisis: Periodo de explicación con propósitos reajustados; 3° Periodo de afianzamiento, 4° crisis: periodo de consolidación, 5° crisis: Periodo de diversificación. (Fernández, 1994)

b) Las especiales:"(...) donde quedan incluidos los puntos críticos vinculados a diferentes momentos socio políticos." (Fernández, 1994)

c) Las singulares: "(...) tiene que ver con la manera en que cada establecimiento ha respondido a las sucesivas crisis 'naturales' y a las circunstancias sociopolíticas señaladas. Por su misma singularidad no permiten generalización." (Fernández, 1994)

En estas etapas de crisis las nuevas estructuras "[...] se generan en el contexto de aplicación y evolucionan de manera constante. [...] Es el mismo contexto de aplicación el que genera continuamente presiones en la solución de un problema; de alguna manera, la voluntad de solución de un problema generará la acción. El contexto de aplicación supone dinamismo, apertura y se ofrece como guía a partir de configuraciones temporales y mutables. Muchas veces quienes participan pueden tener una idea de cómo resolver un problema y, es más, suele haber más de un punto de vista, con lo cual se enriquece el proceso" (Pérez Lindo, 2005)

ADAPTACIÓN, REFORMULACIÓN DE IDENTIDAD

En una Institución Educativa que constituye toda una comunidad, en la que se construye una ideología que orienta la forma de actuar y que justamente el personal directivo sustenta y difunde. La pregunta es: *¿qué pasa cuando se cambia el personal directivo?*, entonces hay distintos aspectos a considerar:

a) Directivo que deja la Institución: iniciando por la reflexión de su rol en la misma, centrado en la formación profesional que fue desarrollando antes de su designación y durante su accionar. Una recorrida en la que emergen las fortalezas de su actividad, y solo algunas veces dificultades y errores cometidos en su gestión, con la posibilidad de tomar una posición de aceptación o la de reclamo por lo no hecho, empezando por dar sugerencias de lo que faltó. Se llega a consolidar ese vínculo con la institución que en ocasiones no se acepta un nuevo directivo, como así también está la satisfacción de saber que los cambios dan lugar al crecimiento continuo.

b) Directivo en la nueva Institución: está la posición de tener muchas expectativas por su nuevo lugar de trabajo, o una actitud negativa de no actuar, comparando permanentemente con su antiguo trabajo hasta el punto de resistirse ante acciones diferentes a las que conoce en su gestión anterior.

La escuela como encargada de la especialización, de la transmisión cultural que requiere la sociedad siempre de acuerdo al ámbito que concretiza, a nivel singular vigente en cada una de las culturas. Aparece entonces la Formación que puede lograrse desde: - la exploración del territorio en el cual se desenvuelve y - la metamorfosis como cambio de condición del que se forma.

Por supuesto todo ser humano y en consecuencia todo profesional se forma ya sea desde una cultura de adquisición o de una cultura de impregnación. Considerando que la formación de capacidades implica la posibilidad de producir, por la comprensión de los procesos, pasos adaptados a toda una clase de situaciones diferentes unas de otras. Lo que se denomina como *eje horizontal* (Jean Pierre Obin, Ministerio de Educación Nacional de Francia "La formación Profesional de los directores de Escuela"), el cual pone énfasis en lo conceptual y funcional, como un *modelo de alternancia*.

Se busca un director con un cierto tipo de *formación profesional*, teniendo en claro que no puede hacer lo que le venga en gana, sino interrogarse sobre esa autoridad desde su legitimidad. Ligada a una eficacia que depende de esa labor siendo trabajador, con iniciativa propia, con capacidad de respuesta, visionario (en el sentido de tener una visión coherente) y gestor. Sin olvidar que su realidad también requiere un tipo de competencia profesional práctica a la que debe apoyarse desde conocimientos teóricos adecuados. Sobre todo se tiende a que la identidad profesional esté basada en la coexistencia del placer, lealtad, eficacia y responsabilidad moral en la relación con la Institución Educativa de la que forman parte:

"Formar profesionales, es hacerlos aliados de una estrategia al servicio de una causa legítima de transformación del Sistema Educativo" (Obin, 2004).

En esa transformación se hace presente:

a) un desmembramiento del sistema por la relevancia de una persona que se apropia de la comunidad educativa, logrando solo un crecimiento personal no institucional, y b) en otros casos resalta una distribución equitativa en la gestión de servicios y la participación de la comunidad educativa, adecuándose permanentemente a la realidad que está en cambio continuo mas allá de lo individual, logrando:

"La mirada de un problema desde un enfoque institucional será una mirada que procura desmontar el conjunto de explicaciones que lo ubican en un orden natural y se interrogará por sus diversos niveles de significado. El requisito para que esta mirada sea posible está en constituir en punto de intersección en el que concurren las miradas de múltiples factores [...]. De ahí que el conocimiento de lo institucional y su organización teórica sea siempre resultante de una producción colectiva". (Fernández, 1994)

Estos y otros factores juegan en interrelaciones que demarcan las decisiones y acciones de los sujetos en su vida, plasmando su personalidad y adquiriendo una identidad.

La identidad de una institución, tomando a Muller (1997), esta dada desde múltiples condicionantes que Inter juegan entre si: - una pertinencia socio cultural y económica a una comunidad, - un relato novelado de su constitución, - una historia colectiva, - un lugar geográfico donde transcurra la existencia, - un imaginario personal y social, - un universo simbólico, - una calificación educativa – formal.

La institución analizada presenta una identidad definida y conformada en un contexto determinado, donde su función es muy bien vista por la sociedad de la que forma parte. Sin embargo la crisis por la que están atravesando en la actualidad, por este cambio de Dirección, lleva a un replanteo de su identidad como un todo. En un primer momento se encontraba en crisis y le era imposible pararse a un costado y mirar el todo para plantear posibles soluciones.

Con la continuidad del proceso se fueron creando espacios de capacitación y de diálogo de acuerdo a las necesidades de la comunidad, encuentros que ofrecieron al mismo tiempo seguridad psicológica y ayuda instrumental para avanzar en el planteo de problemáticas y búsqueda de soluciones, momento que no era obligatorio pero que fue generando la participación de todos sus integrantes, aspectos que consolidan la continuidad de un proyecto institucional mas allá del cambio de autoridades. “Los actores institucionales aparecen en los sucesos organizacionales *acomodándose o resistiéndose* en forma activa o pasiva [...]. A modo ilustrativo, y referido a la convivencia, mencionaremos un problema básico: la *alteridad o relación con el otro*. La alteridad consiste en la aceptación *del otro* en tanto sujeto pensante y autónomo, y considerar a *cada actor institucional* como otro con el que se mantienen relaciones afectivas y vínculos intelectuales, no sólo en un vínculo de aceptación sino también de hostilidad, de rivalidad. Estos vínculos ambivalentes entre los miembros generan malestar y tensión, renunciamiento de los deseos. Se entablan relaciones y vínculos que sostienen y estructuran la identidad social, cultural y personal.” (Ianni y Perez, 1998)

CONCLUSIONES

Una institución con un proyecto institucional definido, como en el establecimiento analizado, posee varias salidas a una crisis provocada por un cambio en la Dirección de la Escuela. No es necesario aclarar que las intenciones de cualquier Director/a que ocupe su cargo, buscan el bien común. Pero cuando las oposiciones al cambio de gestión son fuertes, ninguna crisis es pasajera.

En nuestro análisis notamos que el planteo de una salida a este tipo de crisis se da con mayor velocidad cuando la identidad de estas instituciones esta consolidada. Muchas veces el cambio de dirección se produce entre personas que coinciden en una misma línea de acción, donde el proyecto institucional antes planteado no les es ajeno, ni extraño, llevando a una mejora en el accionar de la escuela, pero no hay crisis inacabables, donde la gestión se pierde en un cúmulo de angustias, malos entendidos, etc. En una situación contraria, con un nuevo director/a que posee otra mirada, se encuentra el mayor grado de resistencia por parte de la comunidad educativa a la que pertenece.

En este Centro se podría definir 3 (tres) etapas:

Etapa I: Situación provocada por el cambio de autoridad, siendo un factor preponderante que el nuevo directivo/a no forma parte de la institución en la gestión anterior.

Etapa II: Período de búsqueda de adaptación. El/la nuevo/a directivo/a plantea estrategias que aporten salidas a las crisis cotidianas con el fin de contribuir a superar las discrepancias. Consideramos que la realización de los talleres, cursos, encuentros, etc. que se organizaron fueron una medida más que adecuada ya que en ellos, la Comunidad Educativa pudo expresar su visión sobre como el Centro debía seguir creciendo. Cabe aclarar la buena predisposición de los docentes y del nuevo directivo/a que influyeron de manera positiva en esta etapa. Estos encuentros se iniciaron con charlas personales entre director/a y cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. La realización de los talleres y cursos fue una continuidad de las actividades llevadas a cabo por la gestión anterior. Donde el intercambio de opiniones y visiones institucionales fue fructífero, pero en un principio reflexionaron de manera explícita la situación de crisis, miedos, expectativas, resistencias, etc. Etapa III: Período de Adaptación. La institución se encuentra atravesando por esta etapa; si bien aún quedan puntos por solucionar, es clara la consolidación del Proyecto Institucional, que se ha planteado tomando como base un diagnóstico de la gestión anterior, y desde allí se fortalecen las estrategias destacadas en los talleres y cursos, por ejemplo establecer como meta institucional la venta de los productos realizados por los estudiantes, en los procesos de capacitación, acercando la salida laboral como un hecho posible de la realidad de los mismos.

Esta institución ha recorrido, y lo sigue haciendo, dos (2) tipos de crisis, retomando los conceptos de Fernández (1994): 1) Especiales: ya que esta institución ha atravesado crisis económicas y políticas, que han disminuido/estancado su presupuesto lo que ha afectado la visión que la sociedad tiene de estos centros. Debido a que la capacitación que se realiza es *artesanal*, y que cada uno de los equipamientos que ésta ha conseguido en los últimos años solo son resultado del compromiso de los integrantes de la Comunidad Educativa, complicando la inserción laboral de sus egresados en la sociedad. 2) Singulares: Un cambio de autoridades es una situación única en momentos históricos irrepetibles. Esta crisis, consideramos tuvo un buen resultado, que debe en gran parte de su logro a las estrategias comunicacionales llevadas adelante en un principio por el nuevo directivo/a y en las actividades acertadas de continuar con líneas de acción anteriores. Pero somos conscientes que no es la realidad de todas las instituciones educativas, donde en algunos casos se ha llegado a desechar lo hecho en años previos.

Toda crisis es positiva, porque siempre enseña, pero la institución analizada ha demostrado que la identidad institucional y las vías de comunicación marcan una diferencia positiva en este tipo de procesos.

BIBLIOGRAFÍA

FERNÁNDEZ, L (1994) Instituciones Educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas. Bs. As. - Ed. Paidós.

MARINAG. RAMOS - MARINAD. WIENHAUSEN

IANNI, ND y PEREZ, E (1998) La convivencia en la escuela: un hecho, una construcción. Hacia una modalidad diferente en el campo de la prevención - Bs. As. Ed. Paidós.

LOURAU, R (1991) El análisis institucional. Bs. As. Amorrortu editores.

MÜLLER, M (1997) Orientar para un mundo en transformación. Jóvenes entre la educación y el trabajo. Bs. As. - Edit. Bonum.

OBIN, JP (2004) La formación Profesional de los directores de Escuela. Ministerio de Educación Nacional de Francia <<http://www.reduc.cl/raes.nsf>>

PÉREZ LINDO, A (2005) Gestión del conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y a la universidad. Bs. As. Grupo Editorial Norma.

XXIX Asamblea Mundial de la Salud (1983) Clasificación Internacional de deficiencias, discapacidades y minusvalías. Madrid. Edit. Inerso.