

Postítulo en Conducción y Gestión Educativa

“IMAGINACION PARA LA ACCIÓN: VOZ, LETRA Y PENSAMIENTO DOCENTE”

Algunos aportes para la mejora de la calidad del servicio
educativo en la Provincia de Córdoba

Tomo I

-2011-

Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba
Secretaría de Educación

Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa
Instituto Superior de Formación para la Conducción y Gestión Educativa

Conducción y Gestión Educativa

**POSTÍTULO EN CONDUCCIÓN Y GESTIÓN
EDUCATIVA**

Trabajos Finales Académicos

Cohorte 2010

**“IMAGINACION PARA LA ACCIÓN: VOZ, LETRA Y
PENSAMIENTO DOCENTE”**

Tomo I

AGRADECIMIENTOS

A los autores, docentes, directivos y supervisores de todos los niveles y modalidades de la provincia de Córdoba, escritores de los trabajos que presentamos...

A la ocasión, el Postítulo en Conducción y Gestión Educativa, que desde el Instituto Superior de Formación para la Conducción y Gestión Educativa está brindando la oportunidad de compartir experiencias entre colegas...

A los especialistas que nos aportaron sus saberes...

ÍNDICE

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Presentación | 04 |
| 2. Introducción | 05 |
| 3. Trabajos Finales Académicos | |
| 3.1 "Prácticas de supervisión para incidir en la institución" | 09 |
| 3.2 "Acompañar escuelas desde la supervisión" | 20 |
| 3.3 "Institutos inclusivos de formación docente" | 29 |
| 3.4 "Apoyar el desarrollo del Nivel Inicial desde la supervisión" | 40 |
| 3.5 "Resolver problemas para la vida: un cambio profundo en el currículum" | 50 |
| 3.6 "¿Cómo evitar el fracaso escolar?" | 61 |
| 3.7 "Inclusión y aprendizajes de calidad en el Nivel Medio rural" | 71 |
| 3.8 "Gestión integral de una escuela de Educación Especial" | 83 |
| 3.9 "Los vínculos en la escuela y el trabajo en equipo" | 92 |
| 3.10 "Nunca es demasiado tarde para el aprendizaje adulto" | 104 |
| 4. Reflexiones finales de los autores | 112 |

PRESENTACIÓN

Cuando el reto de enseñar nos implica a la vez en el desafío de aprender, cada docente, desde el espacio de la gestión, está involucrado en un proceso a partir del cual es posible pensar en el crecimiento profesional en la escuela.

El directivo, el supervisor que aprende es un profesional capaz de pensar que la conducción educativa es una tarea que se desanda cotidianamente tomando y retomando los continuos avatares que hacen de esta posición un lugar apasionante.

Amar lo que hacemos es la clave para impulsar la mejora y el cambio. Manos y mentes abiertas y comprometidas constituyen la fórmula para que cada ciudadano mire a la educación, sus lugares y su gente, como una permanente oportunidad.

Convencidos de que esto sólo es posible si se habilitan los caminos y las ocasiones para que quienes tienen a su cargo la responsabilidad de acompañar procesos, gestar y gestionar innovaciones, idear y sostener proyectos de mejora puedan enriquecer su formación y desarrollar al máximo sus potencialidades, creamos en el año 2009 el Instituto Superior de Formación para la Gestión y Conducción Educativa, decididos a atender uno de los ejes prioritarios de la política educativa provincial: la jerarquización profesional de los docentes y de los equipos de conducción.

En esta oportunidad les acercamos, a modo de casos, trabajos finales de algunos de los participantes del Postítulo en Conducción y Gestión Educativa realizado en el año 2010-2011 para enriquecer el debate y avanzar hacia propuestas educativas abiertas, integradoras y cada vez más significativas.

Instituto Superior de Formación para la Conducción y Gestión Educativa

Las opiniones expresadas en este documento, que no han sido sometidas a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

INTRODUCCIÓN

Lo que estoy describiendo aquí es una especie de pensamiento utópico: una forma de pensar que rechaza la mera conformidad, que mira hacia caminos no recorridos todavía, conducentes a contornos de un orden social más pleno y satisfactorio, a formas más vibrantes de estar en el mundo.

Maxine Greene

Que los docentes generen amplias propuestas de renovación, mejora y cambio, y además las escriban, no es habitual. Tradicionalmente, los roles de estos actores educativos han sido más acotados, encasillados y hasta esquemáticos, lo que impide en las actuales situaciones y necesidades, el desarrollo del sistema educativo y de los profesionales que en él se desempeñan.

Como señal de haber aceptado el desafío de asumir los nuevos roles que plantean y demandan los complejos y dinámicos escenarios del presente, un grupo de docentes ponen en palabras, a través de esta publicación, sus experiencias, conflictos y búsquedas. De esta manera, comparten con los lectores un conjunto de textos y reflexiones profesionales que refieren propuestas de mejora educativa novedosas y necesarias, surgidas a partir de las producciones desarrolladas como Trabajo Final Académico por los participantes del Postítulo en Conducción y Gestión Educativa del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

Se busca en la escritura y su introspección, superar el trabajo práctico para visualizarse con voz para incidir en las prácticas: *sus* prácticas y *otras* prácticas. Recuperan el lenguaje de la práctica pensando en otros, y convocan a ver de nuevo. Hay un volver a ver, volver sobre lo realizado, lo vivido, lo soñado, lo inédito, mudo, silenciado, aún no descrito, ni dicho o nombrado, lo que equivale a reconquistar el sentido y el sentido compartido. Prácticas docentes objetivadas, legitimadas, difundidas públicamente con deliberación. Lectura, escritura, conversación entre pares... actos que reconstruyen trayectorias profesionales, lecturas sobre el propio mundo, sus prácticas pedagógicas, sus sentidos, y la propia vida resignificada desde el quehacer profesional.

Estos escritos tienen el valor de ser proyectos educativos y plataformas de la acción que quieren transformar. Los sujetos describen realidades de sus prácticas profesionales, identifican las limitaciones con que se encuentran para avanzar. Estos trabajos son iniciativas de cambio, fruto de una formación que busca ampliar horizontes del colectivo profesional sin negar los saberes pedagógicos cercanos a la experiencia y a las necesidades de aprendizaje de niños, jóvenes y adultos; trabajos que establecieron como ejes la calidad, la equidad, la igualdad, las acciones de mejora y el desarrollo profesional colectivo. Han sido propiciados por un estilo de formación –pensado, diseñado y sostenido- que considera las propias lecturas de

la realidad de los actores, lo que hace de esta experiencia una vivencia inteligente, sabia e inusual.

Esta obra tiene el valor de no ser una compilación descriptiva de experiencias; en ella se superan las anécdotas y las quejas repetitivas y planas. En sus textos hay elementos significativos de experiencia profesional; son relatos para comprender la acción, que estimulan la reflexión profesional y llegan a configurar una construcción social de la realidad. Están escritos en el lenguaje de las prácticas y de las culturas escolares, pero a su vez son ejercicio de escribir propuestas de mejora profesional e institucional que buscan un hilo conductor que revele la continuidad y las rupturas entre lo que existe y lo que puede llegar a ser una mejora.

Cada una de estas producciones implica un trabajo de estudio, de reconstrucción, de reapropiación de la experiencia vivida, de formarse, de volver a visualizar el contexto, lo pedagógico, las organizaciones, la época, aun en sus aspectos más escurridizos. Y tienen el valor de la experiencia que genera e integra conocimiento para hacerse público en la escritura con un mayor grado de elaboración.

La idea de alentar y sostener procesos de participación e implicación de los actores internos es inherente al desarrollo de iniciativas de transformación y a las nuevas lecciones sobre el cambio y la profesionalización continua, cuando éstas advierten sobre la importancia del sentido, del significado y de las vivencias de los sujetos, asociados a los procesos de cambio. Cuando éstas son integradas y afrontadas por los profesionales implicados en el proceso, favorecen la reconstrucción de la identidad profesional y la cultura institucional, y, a la vez, el convivir con las dificultades, con el propio cambio y con la resolución de las problemáticas actuales. Este trabajo sobre la profesión en el tiempo de una persona puede volver a demarcar sus líneas personales y expectativas de desarrollo, todo lo cual hace inteligible la complejidad del cambio y de la función directiva o de supervisión en el mismo.

Abordar estos trabajos ofrece inapreciables pistas más allá del contenido, para distinguir lo experiencial, las vivencias, las razones micropolíticas, culturales y estratégicas que se han ido poniendo en juego o desde las que se ha querido actuar. Su valor también reside en la elección de las bibliografías y lecturas que cada uno recortó para leer e interpretar la propia realidad a trabajar. Esto le da al documento una cierta vitalidad, una cercanía a lo docente, a los directivos, a los supervisores, que con gran potencialidad pueden repensar su práctica bajo nuevos nortes, para poder liderar en una cultura de cambios veloces y múltiples. Se saborea en los textos los cambios que tejen una nueva urdimbre de comprensiones y de exploraciones.

La mayoría de los textos se concentra en cuestiones vinculadas a la gestión escolar, a la gobernabilidad pedagógica de las instituciones educativas: tratan ausentismo, fracaso escolar de estudiantes repetidores, ambientes y entornos de aprendizajes, relaciones con el entorno y las familias, lo pedagógico, el clima escolar. Estudian el contexto, los modos en que vive la población, abordan cómo son los baños, cómo es la infraestructura, ven la relevancia de lo edilicio en el compartir cotidiano, reconocen la época con sus amenazas, sus riesgos y sus

oportunidades, ponderan los procesos de capacitación y si están disponibles, para quién, y cuáles son los necesarios.

Los sujetos a los que alude los textos constituyen una población muy amplia: los niños del Nivel Inicial, los adultos que vuelven a estudiar, los estudiantes secundarios que viven en zonas rurales y los de zonas urbanas; vemos los esfuerzos realizados para incluir a los niños en Educación Primaria en diferentes contextos de vulnerabilidad, a los estudiantes del profesorado que se vuelven sujetos en quienes pensar, pensar su formación, su inserción, en qué es lo que fortalecería a los futuros maestros.

Se reflexiona sobre los roles directivos, el desempeño de los docentes, las culturas de trabajo, los climas que obstruyen el encuentro pedagógico. Se vislumbran directivos que se asumen para liderar proyectos con equipos, se reinventan las visitas y las salidas pedagógicas, se recuperan los proyectos productivos. Hay preocupación expresada sobre cómo salir de las culturas aisladas y fragmentadas y aumentar el trabajo en colaboración y más consensuado para lograr más aprendizajes para los estudiantes, los docentes y la misma institución. En los textos, se encuentran múltiples informaciones, números, porcentajes; hay manejo de la información... quieren cambiar y para ello abrazan metodologías, son ni más ni menos que constructores de conocimiento. En esta recopilación, los docentes hablan y piensan sobre las debilidades y fortalezas para avanzar; comprueban que las escuelas – o muchas de ellas- no laboran como unidad. A la vez, valoran la función directiva, su trabajo y su potencia en incidir en la realidad educativa. Hablan los actores: hay deseo, búsqueda, se palpan propuestas y planteos; no hay resignación, se cuestiona el estado de las cosas, se propone, se proyecta para ver qué ocurre, para preguntarse, para iniciar alternativas, respuestas que superen los actuales problemas.

Como expresara Jean-Paul Sastre: *“El día que somos capaces de concebir un estado de cosas diferentes se proyecta una nueva luz sobre nuestros problemas y nuestro sufrimiento y, entonces, decidimos que son insoportables”*. Esta semilla se vislumbra en los trabajos; ojalá haya oportunidad e intencionalidad clara para insistir y llevar a cabo cada uno de los proyectos.

Cuando la política educativa –la gestión educativa- pone su eje en la mejora significativa de los aprendizajes y de las capacidades de los estudiantes, demanda un esfuerzo extraordinario de todos los actores del sistema. Y para enfrentar estos retos es necesario generar condiciones y oportunidades innovadoras para la formación continua de los maestros. Así, el Instituto Superior de Formación para la Conducción y Gestión Educativa impulsa la formación de directores, supervisores y aspirantes de la Provincia de Córdoba. Al crear el Postítulo se abren posibilidades de crecimiento colectivo, se despliega transparencia y se construye futuro sustentable. Este trabajo ofrece un marco conceptual y metodológico, vinculado a la trayectoria y a la experticia docente como una vía significativa y legítima de acceso al conocimiento para analizar aspectos esenciales del desarrollo del cambio educativo.

Hoy las escuelas están permanentemente confrontadas a repensarse por las exigencias de la época, por la complejidad y la profundidad de los cambios, tanto en lo social, lo económico, lo

cultural, como en lo científico y tecnológico. Han cambiado los procesos de socialización, el universo de las infancias y los mundos de vida en lo personal, lo profesional y lo ciudadano.

Con esta primera publicación de las experiencias elegidas, se quiere provocar una ampliación del saber docente acumulado por los participantes del Postítulo, para compartirlo con toda la comunidad educativa. Se trata, así, de lograr comprensiones ampliadas sobre lo que ocurre en lo escolar – más sensibles, éticas, profesionales y democráticas- para impulsar su transformación, considerando que siempre involucran revisión de las prácticas docentes, entre docentes y entre colectivos docentes que se desempeñan en diversos puestos de trabajo y con responsabilidades distintas: maestros y profesores, directivos, supervisores de todos los niveles de la enseñanza.

A partir del Trabajo Final Académico realizado por los asistentes al Postítulo en Conducción y Gestión Educativa del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba se aspira a obtener textos escritos publicables, con sentido colectivo, para compartirlos, acopiarlos, difundirlos entre la comunidad educativa.

La escritura sobre las prácticas y su mejora, realizada por docentes en actividad acentúa sus niveles de competencia profesional. La revisión de la experiencia, su sistematización y conceptualización genera conocimiento profundo y un lenguaje compartido en la comunidad de trabajo que llega a elevar el nivel teórico de reflexión. Se modifica y se altera lo conocido, impulsando otros modos de pensar y actuar. A través de esta modalidad de formación en gestión, con su integridad –diseño, planificación, instrumentos generados con tiempo y pensamiento- los directivos y supervisores se acercan a elementos conceptuales y metodológicos que contribuyen al mejoramiento de la institución escolar de la que son responsables.

Esta es una oportunidad para volver a ver su trayectoria, sus prácticas, nuevas concepciones, analizar la propia práctica identificando los problemas que se les presentan cotidianamente y buscar alternativas para superarlos. Estos trabajos hacen de lo cotidiano, de lo emergente, de lo urgente, y de la reflexión sobre ello proyectos que relatan experiencias y que incitan al diálogo colectivo, a nuevas formas de aprender y de apropiarse de buenas prácticas. Todos los trabajos abordan la necesidad de mejorar la calidad, y equidad de los procesos educativos desde diferentes temáticas y perspectivas.

Hay posibilidad de encuentro y desarrollo de una imaginación social, de ampliar el ADN social, porque la gestión educativa de nivel macro y la gestión escolar –la de cada una de las instituciones- se encuentran en un desafío común: lograr una mejor educación para cada estudiante de la Provincia de Córdoba, de sus docentes, de sus instituciones, y eso lo están realizando *entre todos*.

Pilar Pozner

Trabajo 1

PRÁCTICAS DE SUPERVISIÓN PARA INCIDIR EN LA INSTITUCIÓN

Este trabajo se origina en el Postítulo en Conducción y Gestión Educativa que organizara el Instituto Superior de Formación para Conducción y Gestión Educativa, del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, el que nos permitió acercarnos a conceptos y a muy buenas herramientas para incorporar a la profesión y poder utilizarlos en nuestro desempeño docente como supervisores y ampliar la calidad de la educación. Podemos ahora volver a mirar las instituciones, analizarlas, comprender lo que ocurre, y a partir de allí pensar estrategias orgánicas y acciones con vistas actuar en beneficio del desarrollo de la institución y de sus actores.

La Institución sobre la que presentaré la propuesta de intervención es un Instituto Superior de Formación Docente y Formación Técnica, situado en una localidad del interior de la Provincia de Córdoba.

El contexto local y regional en el que se encuentra inserta la institución es el siguiente: Esta región de la Provincia es puramente agrícola predominando el cultivo de soja, maíz y trigo – en ese orden –. La actividad ganadera de la región ha quedado circunscripta a una minoría de productores que, combinan en sus explotaciones, la cría de ganado y el cultivo de cereales y oleaginosas.

La población de la localidad encuentra sus raíces en la inmigración europea de finales del siglo XIX y principios y mitad del siglo XX, siendo los inmigrantes italianos y españoles los que han predominado y quienes han erguido y llevado adelante el desarrollo local, trabajando la tierra que pudieron adquirir, de diferentes maneras, a los nativos.

La Institución que analicé y proyectaré tiene su contrato fundacional por fusión de dos institutos privados. A partir de allí su oficialización y dependencia del Ministerio de Educación de la Nación. Es una escuela urbana que incorpora a la oferta educativa el Nivel Superior para la formación de Técnicos Superiores y posteriormente la Formación Docente.

En 1995, dada la transferencia de los servicios educativos, pasa a depender del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba. Hoy se dictan dos niveles educativos: el Nivel Secundario con los tres primeros años del Ciclo Básico y para los últimos tres años dos orientaciones: Economía y Gestión de las Organizaciones y Humanidades – Ciencias Sociales; y el Nivel Superior con dos ofertas de Formación Docente: Profesorado de Educación Especial con Orientación en Discapacidad Intelectual y el Profesorado de Inglés, y una oferta de Formación Técnica: Tecnicatura Superior en Gestión de las Organizaciones con Orientación en Administración Agropecuaria. Su matrícula total asciende a más de 400 estudiantes de Nivel Secundario y más de 100 de Nivel Superior. La infraestructura institucional es excelente y contiene diversos laboratorios, biblioteca, área de gobierno, aulas, SUM y una gran área de recreación.

Del desarrollo institucional: La Institución trabaja enmarcando sus propuestas en los lineamientos de la Política Educativa Provincial, ofreciendo cada vez mayores oportunidades educativas a través del diseño y ejecución de diversos proyectos que permiten a los estudiantes, de los dos niveles educativos que se gestionan – Secundario y Superior - completar la formación académica.

La población estudiantil es muy heterogénea, proviene de diferentes sectores sociales que logran combinarse sin ningún tipo de inconvenientes permitiendo el intercambio cultural y la integración social.

El equipo de gestión está constituido por una Directora, una Vice Directora y una Regente, las tres de Enseñanza Superior, quienes concentran generalmente la toma de decisiones institucionales, con una escasa organización de reuniones hacia su interior para fortalecerse y analizar conjuntamente la problemática institucional. De la misma forma son pocas las veces que el equipo de gestión recurre al Consejo Institucional para la consulta y consecuente apertura a la participación del mismo en la vida institucional.

Del análisis institucional realizado se evidencia la falta de un proyecto de autoevaluación institucional explícito, el que podría contribuir a leer la institución de manera sistemática, entre todos los actores, para poder trazar líneas que mejoren aquellos aspectos más débiles y que fortalezcan aquellos otros que se destacan.

Si bien no existe un reglamento escrito, respecto a pautas de convivencia, se podría decir que la misma logra un nivel adecuado, dado el bajo porcentaje de faltas de disciplina de los estudiantes y de sanciones para el personal.

Pero es destacable, que la institución está desarrollando proyectos de mejora con los que da mayor sustento a su oferta educativa.

En el marco de la reformulación del Nivel Secundario que viene llevando a cabo el Ministerio de Educación de la Provincia, la escuela se ha sumado durante el año 2010 a la reforma de los tres primeros años de la Educación Secundaria y a partir del año 2011 se sumará a la propuesta de reformulación de los últimos tres años.

Desde la Institución hay un fuerte trabajo en redes con organizaciones de la comunidad destacándose un trabajo de articulación con escuelas de Nivel Primario, un proyecto de integración con la Escuela de Educación Especial de la localidad, el desarrollo de pasantías laborales para los estudiantes del último año del Nivel Secundario en empresas locales, trabajo conjunto con organizaciones intermedias donde los estudiantes de la Tecnicatura Superior en Gestión de las Organizaciones con Orientación en Administración Agropecuaria pueden complementar su formación.

Otros proyectos destacables son: Cooperativa escolar, una Radio escolar, Olimpiadas de matemática, de literatura, Campamentos educativos, entre otros varios que en honor a la brevedad no procedo a describir. Ya sean los proyectos de la institución como las líneas de acción que de ellos se desprenden y se ponen en marcha año tras año son, en su gran mayoría pensados, diseñados y ejecutados por los docentes con la participación de estudiantes en la ejecución.

En la Institución hay grupos organizados de estudiantes que se reúnen para dar tratamiento a algunas problemáticas muy puntuales, pero no existe el Centro de estudiantes como órgano institucional que formalmente constituido trabaje y participe plenamente de la vida institucional.

Del desarrollo profesional docente: la lectura de los datos y cuadros nos ofrece una panorámica de la situación de este desarrollo.

| PLANTA FUNCIONAL | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-------|--------------------|----------|----------|--------------------|-----------------------|------------|-----------------|
| Cargos | Total | Carácter del cargo | | | Titulación | | | |
| | Total | Titular | Interino | Suplente | Universita- rio | No Univer- sitario | Secundario | Otro. ¿Cuál? |
| A) Director/a | 1 | -- | X | -- | X | -- | -- | -- |
| B) Vice Director/a | 1 | -- | X | -- | X | -- | -- | -- |
| C) Regente Ens. Su | 1 | -- | X | -- | X | -- | -- | -- |
| D) Secretario | 1 | -- | -- | X | -- | X | -- | -- |
| E) Pro Secretaria/o | 1 | -- | -- | -- | -- | X | -- | -- |
| F) Coordinador de Curso Ens. Sup. | 0 | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| G) Preceptor/a | 9 | -- | X | -- | -- | X | -- | -- |
| H) Bibliotecario/a | 3 | -- | X | -- | -- | X | -- | -- |
| I) Otros Cuáles? | 0 | -- | | -- | -- | -- | -- | -- |

| DOCENTES. CARACTERIZACIÓN. | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 5.2.1. Caracterización | Total |
| A) Cantidad total de docentes de la Institución. | 87 |
| B) Cantidad de docentes designados frente a alumnos. | 86 |
| C) Cantidad de docentes frente a alumnos con título docente. | 72 |
| D) Cantidad de docentes con título universitario exclusivamente. | 16 |
| E) Cantidad de docentes con título universitario y con trayecto de formación pedagógica aprobado. | 9 |
| F) Cantidad de docentes con título universitario y cursando el trayecto de formación pedagógica. | 2 |
| I) Cantidad de docentes del Nivel Superior que poseen horas cátedra pero están destinados a otras actividades. | 1 |

| Capacitación Docente | |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| % de docentes que se capacitan anualmente. | 74% |
| Área en la que se capacitan. | Algunos lo hacen en el área en la que se desempeñan; otros lo hacen en otros campos del conocimiento. |
| ¿La capacitación que realizan los docentes es universitaria? | La mayoría accede a la capacitación brindada por el Ministerio de Educación de la Provincia. Algunos se capacitan en la Universidad. |
| ¿La institución organiza instancias de capacitación exclusiva para sus docentes? | NO |
| Entre los docentes, ¿hay quiénes se dedican a dictar capacitación? | Sí hay docentes capacitadores. |

Del Desarrollo Curricular: Desde la reforma del 1995 a la fecha, la Institución viene trabajando sistemáticamente para actualizar su Currículo en beneficio de sus estudiantes. Luego de la Ley Federal de Educación se comenzó a hablar del Proyecto Educativo Institucional; los docentes, asesorados por agentes externos, comenzaron a trabajar para desarrollar lo que comúnmente se conoce como PEI y PCI.

Siempre se trabajó con los principios de flexibilidad, apertura y heterogeneidad para respetar las ideas de los diferentes actores institucionales, además de adherir a las concepciones que se recibían en cada capacitación y que se entendía sumaban elementos positivos al proyecto. Actualmente se está trabajando con las propuestas de modificación de la estructura del Ciclo Orientado (Nivel Secundario).

Para el Nivel Superior se está implementando la transformación de Planes de Estudios de las carreras que se dictan. Se puede decir que en este campo la Institución plantea un trabajo adecuado a los lineamientos curriculares jurisdiccionales con el tratamiento de las temáticas vinculadas al contexto local y regional que complementan la formación y suman a la calidad educativa que se imparte.

Como parte de la complementariedad de la oferta educativa, se ejecutan proyectos que guardan relación con el Currículo prescripto de los que, como beneficiarios, participan los estudiantes, pudiéndose notar una escasa participación de los mismos en el diseño.

El trabajo a emprender: Priorización, selección y explicación.

La Ley de Educación Nacional en su artículo 22 establece que

“La institución educativa es la unidad pedagógica del sistema, responsable de los procesos de enseñanza-aprendizaje... favorece y articula la participación de los distintos actores que constituyen la comunidad educativa: directivos, docentes, padres, madres y/o tutores/as, alumnos/as, ex alumnos/as, personal administrativo y auxiliar de la docencia, profesionales de los equipos de apoyo que garantizan el carácter integral de la educación...”

En este mismo sentido podemos decir que las instituciones educativas son “instituciones de existencia” (Enriquez, en Butelmann, 1998, y Garay, 1998) porque trabajan con seres humanos, formándolos, a diferencia de las organizaciones de producción que orientan sus acciones al producto. Como expresa San Fabián Maroto (1996:41) en Santos Guerra. Aquí se nos plantea la posibilidad de elaborar y consensuar un metacurrículum para la institución educativa.

“Al ser las escuelas instituciones de enseñanza, no habría de parecer descabellado preguntarse cómo aprenden las escuelas, y sin embargo esta pregunta tan lógica es poco habitual”

Esto viene a significar que la propia institución debe visualizar las metas con aquellos aprendizajes que ella misma debe lograr, con la metodología a aplicar para incorporar esos aprendizajes, los recursos que necesita y los instrumentos de evaluación a utilizar para demostrar en qué medida se están logrando esos aprendizajes.

Luego de un relevamiento de datos que se llevaron a cabo, surgen como aspectos más significativos a tener en cuenta para pensar líneas de intervención, según mi criterio: el trabajo interno del equipo directivo, la participación de estudiantes en la toma de decisiones institucionales y la autoevaluación como proceso de mirada interna que deben realizar las instituciones.

Uno de los problemas más evidentes que suelen presentarse en las Instituciones Educativas es el vinculado con las oportunidades de trabajo en equipo: los espacios de reunión. Otorgar significados a los espacios de reunión es una estrategia que propicia el trabajo cooperativo, como propone Pozner (2002):

“Las reuniones son espacios de alta densidad simbólica, por lo que es necesario resguardarlas para no caer en viejos esquemas que las banalicen. ” Estos escenarios deben considerarse como esencia que genere equipos sustentables de aprendizaje en los que converjan “identidad, intercambio e interacción.”

Sabemos que las actuales instituciones educativas no pueden ser gestionadas por una o dos personas quienes concentren la totalidad de las decisiones. Hoy necesitamos instituciones en las que la toma de decisiones se haga sobre la base de la participación de todos los actores (directivos, docentes, estudiantes, padres, egresados, entre otros), aún a sabiendas que esta forma tampoco es la solución mágica para encontrar alternativas que encaucen los problemas en las instituciones, pero sí es una de las maneras en que los centros abren las puertas a la participación de todos, hecho que no se logra tan fácilmente ni de un momento para el otro. Al respecto Pozner (2002) sostiene que:

“La participación es necesaria, ... porque la educación es cuestión de todos.”

Las Instituciones ejercen un rol importante ya sea para el cambio como para la innovación social. Por ello es necesaria la participación de todos los actores sociales para evitar bloqueos al momento de poner en acto los cambios que se piensan y no desaprovechar los recursos existentes en la sociedad. Se hace imprescindible para ello construir consensos y acuerdos que permitan el cambio.

Además es necesaria la participación porque los responsables de la gestión tienen una visión parcial muchas veces alejada de la realidad, de lo cotidiano. Con la participación de otros actores se pueden tener otras miradas, otros posicionamientos que contribuyan a comprender mejor los problemas y ayuden para la toma de decisiones. Siguiendo a Pozner, la participación en el seno de la Institución es necesaria porque es en las instituciones educativas donde se debe perfeccionar la democracia y la participación ciudadana como estamento que pueda analizar las acciones a llevar a cabo y las ya desarrolladas.

El análisis mencionado tiene vínculo directo con la autoevaluación que al interior de las Instituciones debe realizarse para mirar, analizar, mejorar y proyectar. Por un lado, estas concepciones encuentran fundamento, entre otros, en la Ley de Educación Provincial 9870 cuando en su articulado reza

“Renovando las formas de organización y gestión de las instituciones educativas”¹, o “las instituciones educativas deben favorecer y articular la participación de los distintos actores que constituyen la comunidad educativa...”².

Por otro lado, y brindando la Institución dos Niveles de Educación³, la selección de problemáticas se fundamenta en el Plan Nacional de Formación Docente⁴ marco que contiene, desde la fundamentación, las tres líneas que propongo trabajar desde esta propuesta.

Además, ante la necesidad de priorizar problemáticas, y siguiendo conceptos de Garay cuando sostiene que *“la elección de un sistema categorial siempre tiene una cuota de arbitrariedad”*, o de Bertona (2009) cuando dice que *“al recortar necesariamente queda algo fuera...”⁵* es que, sobre la base de un Relevamiento oportunamente realizado en la Institución seleccionada, he procedido a realizar un recorte y a seleccionar aquellas tres problemáticas que a mi entender requerirían de una especial atención y para las que propongo la siguiente propuesta de acción e intervención:

Acción e intervención

Estrategias de acción para atender y propender a revertir las situaciones problemáticas seleccionadas y los propósitos a abordar.

¹ Artículo 19 Calidad de la educación. La educación en la Provincia de Córdoba tiende a alcanzar los más altos niveles de calidad. A tal fin el Gobierno Provincial instrumenta las políticas necesarias para el mejoramiento de la calidad de la educación: a) Procurando la mayor formación profesional inicial y continua de los docentes; b) Propiciando y/o sosteniendo los procesos de investigación e innovación educacionales planificados y sustentados científicamente, pedagógicamente y tecnológicamente; c) Renovando las formas de organización y gestión de las instituciones educativas, y d) Asignando equitativamente los recursos físicos y financieros destinados a mejorar la infraestructura y equipamiento escolar e integrando, con igual fin, aportes comunitarios, sectoriales y de otras jurisdicciones.

² Artículo 101: Comunidad Educativa. Para el cumplimiento de lo establecido en el artículo 100 de esta Ley, las instituciones educativas deben favorecer y articular la participación de los distintos actores que constituyen la comunidad educativa: directivos, docentes, no docentes, padres, madres y/o tutores, alumnos, profesionales de los equipos de apoyo, cooperadoras escolares y otros representantes del medio local comprometidos con la función educativa de la institución.

³ Ver apartado del presente trabajo: Descripción y Análisis.

⁴ Ver <http://www.me.gov.ar/infod/documentos/plannacional.pdf>

⁵ Notas de cátedra – Capacitación para aspirantes a cargos directivos – Concurso de Títulos, Antecedentes y Oposición - Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba

Objetivo General

Mejorar el desarrollo Institucional acompañando el replanteo de las estrategias que se implementan para favorecer la participación y el involucramiento responsable de todos los actores.

Objetivos Específicos

- Implementar tiempos y espacios institucionales con y entre los miembros del equipo directivo para lograr un trabajo innovador para la gestión colaborativa del Instituto.
- Abrir la gestión, en cuanto a proceso de toma de decisiones, a la participación del Consejo Institucional, de los egresados y de los estudiantes para incrementar el nivel de participación, compromiso y sentido de pertenencia a la institución.
- Contribuir a conformar el Centro de Estudiantes del Instituto Formador como espacio autónomo, democrático, solidario y de activa participación en la vida institucional y comunitaria, para promover la democratización y la ciudadanía responsable, la comprensión sociocultural y el diálogo con la comunidad.
- Impulsar procesos tendientes a la autoevaluación institucional, continuo y sistemático para analizar detalladamente las diferentes dimensiones del Instituto y tomar decisiones colectivas con vistas al mejor funcionamiento de las mismas.

Diseño de las líneas de acción: la organización se despliega del siguiente modo:

| OBJETIVOS | ACCIONES GENERALES | ACCIONES ESPECÍFICAS |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollar un trabajo innovador para la gestión colaborativa del Instituto. | Implementar tiempos y espacios institucionales entre los miembros del equipo directivo. | <ol style="list-style-type: none">1- Determinar los días miércoles como día de reunión, con frecuencia quincenal, entre la Directora, la Vice Directora y la Regente, para analizar conjuntamente las problemáticas más relevantes relacionadas con todas las dimensiones Institucionales y buscar todo el año alternativas de solución.2- Se incluirá al equipo del Gabinete Psicopedagógico para el tratamiento de las problemáticas más relevantes respecto de los modos de enseñanza y aprendizaje.3- Diseñar un Proyecto Estratégico de Gestión entre el equipo directivo y docentes con antigüedad y compromiso institucional – que incluya acciones a ejecutar a corto, mediano y largo plazo.4- Hacer un cronograma de actividades específicas a ejecutar y una agenda de trabajo pautando tiempos para el desarrollo de las acciones planificadas, para el Nivel Secundario a cargo de la Vice Directora y para el Nivel Superior a cargo de la Regente.5- Confeccionar un listado de docentes experimentados que hagan las veces de asesores externos del equipo directivo para |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Incrementar el nivel de participación, compromiso y sentido de pertenencia a la institución.</p> | <p>Abrir la gestión, en cuanto al proceso de toma de decisiones, a la participación del Consejo Institucional, de los egresados y de los estudiantes.</p> | <p>ser consultados durante todo el año. Se incluirá al equipo del Gabinete Psicopedagógico para el tratamiento de las problemáticas más relevantes respecto de los modos de enseñanza y de aprendizaje.</p> <p>6- Realizar una jornada institucional para la elección de representantes de estudiantes y de egresados para integrarlos al Consejo Institucional. Se realizará por cada curso y estará a cargo de un grupo de estudiantes de diferentes cursos con el apoyo de la preceptora y de la bibliotecaria.</p> <p>7- Reuniones anuales con los docentes asesores de áreas específicas para dar tratamiento global a la marcha de la Institución según cada área.</p> <p>8- Planificar reuniones anuales con el Consejo Institucional, con la participación de estudiantes y egresados, para dar tratamiento a temáticas vinculadas a la marcha general de la Institución, recibir asesoramiento y apoyo como así también inquietudes.</p> |
| <p>Promover la democratización y la ciudadanía responsable, la comprensión sociocultural y el diálogo con la comunidad.</p> | <p>Conformar el Centro de Estudiantes del Instituto Formador como espacio autónomo, democrático, solidario y de activa participación en la vida institucional y comunitaria.</p> | <p>9- Realizar una jornada de capacitación con técnicos del Ministerio de Educación para recibir asesoramiento sobre qué es un Centro de estudiantes, cómo conformarlo, sus funciones dentro del Instituto, lineamientos nacionales para trabajar con los estudiantes y su participación en la Institución.</p> <p>10- Organizar un equipo de trabajo conformado por estudiantes y dos docentes asesores para promover y organizar la conformación del Centro de Estudiantes.</p> <p>11- Realizar una jornada de elección de la que surjan los integrantes del Centro de Estudiantes. Participarán todos los estudiantes de todos los cursos y carreras. Se conformará un tribunal escrutador, habrá veedores por cada lista de candidatos y al finalizar la jornada se proclamará la lista ganadora.</p> <p>12- Reunir a los estudiantes elegidos y acordar formas de trabajo y su participación en la vida de la Institución. Se les encomendará la confección de un Estatuto donde se establezcan los objetivos del Centro, las funciones de sus miembros, las actividades que desarrollarán, la duración de sus mandatos.</p> <p>13- Destinar un espacio físico dentro de la Institución donde funcione el Centro de Estudiantes para reuniones y archivos de documentación. Se dispondrá de una PC para uso exclusivo del Centro.</p> |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Analizar detalladamente las diferentes dimensiones del Instituto y tomar decisiones colectivas con vistas al mejor funcionamiento de las mismas.</p> | <p>Implementar un proceso de autoevaluación institucional, continuo y sistemático.</p> | <p>14- Capacitar a todo el personal y representantes de estudiantes y egresados acerca del Proceso de Autoevaluación Institucional. La capacitación, que se desarrollará durante días sábados estará a cargo de especialistas del Ministerio de Educación.</p> <p>15- Conformar un equipo de docentes, con participación de estudiantes, que promueva el Proyecto de Autoevaluación Institucional. Se concederán días, con cambio de actividad, para que el equipo se dedique exclusivamente a este trabajo.</p> <p>16- Organizar reuniones anuales para desarrollar las acciones planificadas en el Proyecto de Autoevaluación Institucional. Serán jornadas sin actividad de aula y de intenso trabajo donde se discutirán aspectos vinculados a la marcha de la Institución y se propondrán acciones a seguir para el fortalecimiento Institucional.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Justificación de la selección de las estrategias.

Las acciones pensadas en la tabla anterior tienen directa vinculación con las acciones generales y con las acciones específicas. Fueron pensadas desde una concepción de trabajo en equipo y no desde un trabajo aislado, como así también se pensó en la apertura permanente de la Institución hacia todos los integrantes de la comunidad educativa.

Si bien se entiende que las estrategias para abordar las problemáticas seleccionadas para este proyecto no son acabadas en acciones ni en actores, constituyen solo una propuesta que se direcciona y anhela la superación de aspectos a mejorar al interior de la Institución analizada.

Como propuestas de acción para la gestión institucional se entiende que las mismas están orientadas hacia lo que Romero (2009) denomina el *desafío de la democratización y el de la transformación*. El primero se basa en el cambio de las “matrices organizacionales y culturales de la escuela, y el segundo en el cambio de los sentidos y de las prácticas más arraigadas, o sea de la gramática institucional”

Cronograma de actividades: se organizan a lo largo de los meses del siguiente modo:

| ACCION | M E S 1 | M E S 2 | M E S 3 | M E S 4 | M E S 5 | M E S 6 | M E S 7 | M E S 8 | M E S 9 | M E S 10 |
|--------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| 1 | X | | | | | | | | | |
| 2 | X | X | | | | | | | | |
| 3 | | X | | | | | | | | |
| 4 | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 5 | | | X | | | | | | | |
| 6 | | | X | | | X | | | X | |
| 7 | X | | | X | | X | | | X | |
| 8 | | | X | | | | | | | |
| 9 | | | | X | | | | | | |
| 10 | | | | | X | | | | | |
| 11 | | | | | | X | | | | |
| 12 | | | | | | X | | | | |
| 13 | | | X | X | | | | | | |
| 14 | X | X | | | | | | | | |
| 15 | | | X | | | X | | | | X |

Tabla Gantt tomada de POZNER (2002)
(El cronograma está pensado para ser cumplimentado durante un ciclo lectivo desde su inicio hasta el final)

Plan de monitoreo y evaluación: para llevar adelante y acompañar este proyecto de trabajo, he organizado y planteado los siguientes ejes.

| OBJETIVOS | INDICADORES DE EVALUACIÓN |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desarrollar un trabajo innovador para la gestión colaborativa del Instituto. | Frecuencia de reuniones de trabajo del equipo directivo Tipo, producción y ejecución de acciones. |
| Incrementar el nivel de participación, compromiso y sentido de pertenencia a la institución. | Cantidad y tipo de temáticas abordadas en el seno del Consejo Institucional. Nivel de implicancia de los actores en las reuniones y compromiso adquirido. |
| Promover la democratización y la ciudadanía responsable, la comprensión sociocultural y el diálogo con la comunidad. | Cantidad de estudiantes que participan de las acciones. Grado de involucramiento de los alumnos en el Centro de Estudiantes. |
| Analizar detalladamente las diferentes dimensiones del Instituto y tomar decisiones colectivas con vistas al mejor funcionamiento de las mismas. | Participación de los docentes y estudiantes en los Encuentros de capacitación. Participación de los docentes y estudiantes en el análisis y desarrollo de los encuentros destinados al Proyecto de Autoevaluación. |

Bibliografía Consultada

ARGENTINA LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL 26206. 2004. Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. *Las dificultades en las trayectorias escolares de los alumnos. Un estudio en escuelas de nuestro país.* Buenos Aires.

BERTONA, D. 2009. Apunte de conferencia dictada durante la capacitación para el concurso de Directores.

BLEJMAR, B. 2006. *“Gestionar es hacer que las cosas sucedan”*. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. NOVEDUC. Buenos Aires.

BUTELMAN, I. 1998. *“Pensando las Instituciones”*. PAIDOS. Buenos Aires.

CEBALLOS, M. y ARIAUDO, M. 2005. *“La trama de las Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva”*. YAMMAL. Córdoba.

FERNANDEZ, L. 1994. *“Instituciones Educativas”*. PAIDOS. Buenos Aires.

GVIRTZ, S. y PODESTÁ, M.E. 2004. *“Mejorar las escuela. Acerca de la gestión de la Enseñanza”*. Granica. Buenos Aires.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. Secretaría de Educación. Subsecretaría de Promoción de Igualdad y calidad Educativa: Dirección de Planeamiento e Información Educativa. Línea de Base como herramienta en los procesos de Autoevaluación. Argentina.

POGGI, M. 2000 *“Instituciones y Trayectorias Escolares”*. Santillana. Buenos Aires.

MANES, J.M. (1999) *Gestión Estratégica para las Instituciones Educativas*. Buenos Aires. Granica.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. (2009) Secretaría de Educación. Subsecretaría de Promoción de Igualdad y calidad Educativa: Dirección de Planeamiento e Información Educativa. Línea de Base como herramienta en los procesos de Autoevaluación. Argentina.

POZNER, P. (2006). El papel de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación. OEI. México.

POZNER, P. 2009. *“Un Enfoque Estratégico para la Gestión Educativa y Escolar”*. Texto del CD entregado por el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba para el concurso de Directores.

ROMERO, C. 2009. *“Hacer de la escuela una buena escuela”*. AIQUE. Buenos Aires.

SANTOS GUERRA, M. A. – 2009. *“La Escuela que aprende” Retos, dificultades y esperanza*. Texto del CD entregado por el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba para el concurso de Directores.

Páginas web consultadas:

<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2023/b15167331.pdf?sequence=1>

<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-189023.html>

<http://www.me.gov.ar/fopiie/docs/confnicastromadryn.pdf>

La gestión escolar es agente y al mismo tiempo factor de mejora por lo que el trabajo de los directivos marcan posibles diferencias sobre el resultado de las escuelas. La gestión directiva y de la supervisión encierra una verdadera potencia que logra mejores escuelas, y llega a incidir en las heridas que produce la desigualdad social, al distribuir con mayor justicia el conocimiento y la cultura a los educandos para quienes la escuela se convierte muchas veces, en la única oportunidad de inclusión social. Una escuela eficaz es aquella en la que ella misma es el centro del cambio y los docentes son actores fundamentales en ese cambio. Es una escuela capaz de ampliar sus relaciones con el contexto y que planifica el cambio de manera sistemática conduciendo a su institucionalización y evaluándolo de manera permanente. Es una escuela en la que todos los estudiantes pueden aprender en condiciones adecuadas, que se hace responsable del aprendizaje de todos y para la cual calidad es equidad.

Es fundamental, para que toda institución educativa funcione profesional y eficazmente, que cada uno de los agentes que componen la comunidad educativa: directivos, docentes, estudiantes, padres, personal administrativo y de maestranza, entre otros, descubran su propio rol, el alcance de los mismos, sus obligaciones y lo vivencien con el compromiso que les permita crecer profesional e institucionalmente. La función de gestionar en el contexto actual, de grandes cambios e innovaciones implica tener una visión más abarcadora y amplia del espacio a gestionar, la que se logra a través de un abordaje comprometido, profesional y metodológico. Desde esa mirada, esta función no se limita a la realización de diagnósticos sino que quien asume este rol debe constituirse en líder capaz de desempeñarse en cuatro ámbitos fundamentales: el administrativo, el académico, el político educativo y el social comunitario.

Como supervisora regional de Educación Técnica he centrado mi foco de atención en la búsqueda del desarrollo de las competencias y el potencial de directivos y docentes para lograr más y mejores aprendizajes en los regional, el fortalecimiento de la gestión institucional y la creación de condiciones de convivencia democrática en los establecimientos. Se suma a ello la animación de procesos de cambio, favoreciendo la adquisición y transferencia de capacidades a los equipos directivos para que éstos sean agentes multiplicadores en el plantel docente. (Pozner 2006).

Todo lo mencionado solamente es posible desde la proximidad del acompañamiento a las escuelas, el desarrollo de prácticas sistemáticas de seguimiento/ monitoreo, evaluación y asesoramiento, el diálogo continuo y permanente con los directores, docentes y padres de familia son el conjunto de factores que permiten a cada supervisor compartir los objetivos, las estrategias y las metas de cada escuela.

Este Trabajo Final Académico lo he organizado desde mi función de supervisión con el interrogante: ¿por qué es importante que el equipo directivo esté correctamente posicionado en su rol, conozca y reconozca los roles de cada uno de los agentes que componen la institución educativa? Y he centrando mi análisis en una de las instituciones educativas que integran la regional técnica en la que he observado una verdadera problemática en este aspecto: el I.P.E.M., razón por la cual la he seleccionado para realizar en el mismo un trabajo de diagnóstico e intervención concreto que permitan descubrir las dificultades y abordarlas desde el compromiso.

Contexto de la institución: local y regional

Ésta es una pujante ciudad agro-industrial y está ubicada en el este de la provincia de Córdoba.

Es en esa ciudad de donde se encuentra emplazado el I.P.E.M., institución educativa cuya problemática será abordada en el presente trabajo.

Desarrollo Institucional: El I.P.E.M. es una Institución Educativa de Nivel Secundario Técnico oficial de segunda categoría. Surgió originariamente como Escuela de Capacitación Obrera y se convirtió más tarde en ENET N° 1. A partir de 1996 conserva solamente el C.B., pierde la especialidad técnica y en el año 1999 comienza a funcionar el Ciclo para adultos en el turno nocturno. A partir del año 2004 recupera el Ciclo de Especialización. Actualmente cuenta con más de 200 alumnos en el C.B. y 84 en el C.O.

Cuenta con una infraestructura escolar moderna y equipamiento de alta tecnología, ofreciendo a los egresados el título de Técnicos en Equipos e Instalaciones Electromecánicas. Sus objetivos institucionales se enmarcan en los objetivos de la Política Educativa Provincial de Nivel Secundario, siendo el principal objetivo institucional la formación integral de jóvenes para que los mismos adquieran competencias que les permitan acceder a estudios superiores o bien insertarse en puestos de trabajo, con una mirada participativa, plural y democrática.

El IPEM mantiene una estrecha conexión con las empresas dedicadas a la producción agraria, alimenticia, maderera y metalúrgica de San Francisco con las que se celebran convenios marco para la realización de pasantías por parte de los estudiantes. Esta vinculación es sumamente favorable para los jóvenes ya que son muy pocos los que pueden seguir estudios superiores por lo que, luego de haber realizado las pasantías, casi en su totalidad tienen trabajo asegurado en dichas empresas e industrias. Con estas empresas, al igual que con distintas ONGs, instituciones educativas y otras instituciones de la ciudad, la escuela mantiene una fluida relación tratando de crear redes que beneficien al alumnado.

Esta Institución ha realizado, desde al año 2006, importantes Planes de Mejora que ha presentado ante el I.N.E.T. y que, gracias al esfuerzo compartido de directivos y docentes, se logró equipar los talleres con maquinarias y herramientas de última generación, lo que permite que las prácticas educativas de taller sean de de calidad y acordes a los requerimientos del mundo laboral actual.

Si bien la familia cumple una función crucial para la constitución y mantenimiento de la hegemonía y es la familia la institución social en cuyo seno el individuo toma contacto con la realidad, en el IPEM, ésta dista mucho de aquella familia tipo formada por padre y madre. Un alto porcentaje de estudiantes viven con uno solo de sus padres, con tíos o abuelos y muchos de ellos están judicializados. Proviene de familias de sectores sociales desfavorecidos y la necesidad de trabajo, aparece recurrentemente en los jóvenes poniendo en riesgo la continuidad de los estudios; a ello se suma que la calle es un espacio común de la vida cotidiana presentada como un riesgo ya que los adolescentes se tornan vulnerables frente a prácticas ilegales que atentan contra su salud integral.

La convivencia entre los actores institucionales no es óptima ya que, al desconocerse los roles de cada uno, los derechos y obligaciones inherentes a cada cargo y fundamentalmente al desvalorizar la función de cada agente, se generan roces, supuestos y situaciones que llevan al conflicto humano casi de manera permanente.

La autoevaluación no está planeada como proceso y se realiza solamente cuando desde la superioridad se exigen datos cuantitativos y cualitativos. Será importante trabajar este aspecto para que surja la importancia de autoevaluar la institución, las propias prácticas docentes de cada uno y todo aquello que acontece en la escuela que amerite “mirarse” para planificar a corto, mediano y largo plazo.

Desarrollo Profesional: El IPEM posee, en su planta funcional, un equipo directivo aunque el mismo nunca llegó conformarse de manera definitiva ya que hubo cambios institucionales, licencias y otras circunstancias que hicieron que la figura del equipo fuera casi inexistente y – cuando por momentos convivieron los dos cargos como equipo – el mismo estuviera totalmente debilitado.

Los docentes, casi sesenta, tienen, en su totalidad, títulos terciarios o universitarios. Se trata de agentes preparados profesionalmente en su área de desempeño y que se capacitan permanentemente. Acompañan al Equipo Directivo y a los docentes de aula, distintos agentes tales como secretaria, prosecretario, Maestros de Enseñanza Práctica (MEPs), preceptores, ayudantes técnicos, bibliotecario y personal del Ex Consejo del Menor. Es muy importante la figura de la Ayudante de Gabinete Psicopedagógico, quien asesora a los docentes, los acompaña, realiza el nexo con las familias y aborda la problemática de cada estudiante.

Por lo expresado, puede afirmarse que la escuela tiene asignados los cargos necesarios para llevar a cabo todas las actividades curriculares y extracurriculares que se proponga. Dado el desconocimiento del rol de cada uno y la desvalorización de los mismos, es notable que cada agente cumple con la tarea específica de dictar clases y no dedica tiempo extra para la realización de proyectos extracurriculares ni se suma a propuestas que podrían insumirle tiempo extra. Un claro ejemplo de ello es la elaboración del Plan de Mejoras que año a año se presenta ante I.N.E.T. ya que participan del mismo tan solo la Directora y el grupo de MEPs.

Desarrollo Curricular: Los docentes que optan por dar clase en este IPEM tienen en claro que los estudiantes que concurren al mismo tienen una realidad socio-económica que los torna muy vulnerables. Por ello, respetando los Lineamientos Curriculares y haciendo uso de la autonomía institucional, se planifica para que el currículum vaya más allá de lo prescripto. Está claro que el estudiante debe prepararse para la vida, para insertarse en la sociedad de manera participativa y debe ser capaz de resolver situaciones problemáticas concretas. Por todo ello se trabaja con acuerdos teórico-metodológicos acerca de la propuesta curricular, promoviendo la integración de las materias de la Formación General Básica con las Técnico-Específicas y sumando como transversalidad la formación en valores.

Los abordajes metodológicos y las prácticas áulicas son de tipo tradicionalistas aunque en los últimos años pudo notarse una intencionalidad hacia la innovación. Este IPEM cuenta con becas y se ha sumado, a lo largo de los años a distintos proyectos provinciales y nacionales con una clara intencionalidad hacia la inclusión y la igualdad de oportunidades.

Priorización, selección y explicación de la problemática a trabajar

Tal como fuera presentado en el Anteproyecto, el problema detectado en esta institución educativa es, fundamentalmente el débil posicionamiento en el rol por parte del equipo directivo, el desconocimiento explícito de las funciones de cada agente con su consecuente desvalorización y por lo tanto el corrimiento de algunos roles, lo que desencadenó conflictos importantes que quebraron las relaciones intra e interpersonales. Esta es mi hipótesis de trabajo, entonces, que débil posicionamiento en el rol por parte del equipo directivo, el

desconocimiento y la desvalorización de roles con su consecuente corrimiento provoca rupturas en las relaciones intra e interpersonales lo que lleva a un malestar institucional y al surgimiento de distintos focos de conflictos.

Las instituciones escolares son centros de construcción y de ejercicio del poder y aún en su interior podrían detectarse unidades menores que configuran verdaderos centros de poder específicos, en tanto gozan de cierta libertad de movimiento respecto de las unidades mayores que integran. El IPEM no está ajeno a esta afirmación y, justamente el ejercicio de poder mal interpretado y aplicado es lo que originó la problemática detectada, la que sin lugar a dudas repercutió en todos los ámbitos de la institución: organizacional, relacional, administrativo, curricular y otros.

Entendiendo que *“gestionar es hacer que las cosas sucedan”* (Blejmar: 2006) y que es necesario crear acuerdos, negociar alternativas, lograr una gestión participativa con la fuerte convicción del Equipo Directivo en sus propias creencias y en la apertura al otro con una fuerte confianza y trabajo en equipo, está claro que el liderazgo educativo es cuestión de deseo, esfuerzo, capacidad y convicción de gente común dispuesta a explorar territorios no comunes. Desde sus comienzos, la función de la gestión escolar estuvo unida a la idea de control y administración, siendo una práctica destinada a garantizar la regularidad y el ordenamiento de cada institución dentro de un sistema.

Afirma Aguerrondo, 2001: 97 que

“La gestión educativa fue concebida como un conjunto de mecanismos de control que aseguraban y garantizaban que aquello que se fijaba en los niveles centrales se transmitiera en el aula”

Hoy, la concepción de la gestión escolar va más allá de considerarla únicamente como control y poder.

“Esta concepción nos invita a pensar en la escuela en situación de cambio y también, en la gestión del cambio. En este sentido, mejorar la gestión escolar significa empezar a pensarla en el contexto de la mejora escolar” (Romero, 2009, p. 13).

Por último, y remitiéndome a la concepción planteada por Blejmar, puedo observar que se invita a pensar en la escuela en situación de cambio y que involucre la gestión del cambio.

En este sentido,

“Estamos convencidos de la potencia que encierra la gestión para el logro de mejores escuelas, que sean capaces de suturar las heridas que produce la desigualdad social; una gestión que distribuya, con justicia, el conocimiento y la cultura a todos los niños y jóvenes, para muchísimos de los cuales, la escuela es la única oportunidad de inclusión social.” (Romero, 2009, p. 10)

Por todo lo expresado, y, poniendo el foco en la problemática planteada, es necesario abordar la misma desde la sólida convicción de que en el IPEM el Equipo Directivo deberá replantearse su propio rol, conocer y reconocer los roles de cada uno de los agentes que componen la institución educativa., comprendiendo la necesidad de gestionar una cultura evaluativa, teniendo en cuenta que

“Gestionar una cultura evaluativa significa poner en acto potencialidades de la escuela para recuperar su capacidad de autocrítica acerca de sus tareas sustantivas: enseñar y aprender.” (Ceballos y Airaudó, 2005, p. 396)

y que la autoevaluación busca de manera sistemática evidencias respecto de lo que hemos elegido como objeto de valoración; sometiéndolo a descripción, análisis, explicación e

interpretación según algunos criterios y/o principios acordados previamente, de manera tal que podamos emitir un juicio de valor fundamentado que permitirá tomar decisiones y actuar para el mejoramiento de la escuela. Todo lo expresado puede ser instrumentado a partir de la implementación de la Línea de base como metodología de trabajo. Que comenzó a abordarse (se adjuntan como anexo los datos cuantitativos más relevantes 2008/09/10) en el IPEM y que, en cuanto a lo cuantitativo puede expresarse que:

- Hubo un incremento en la matrícula inicial que se reflejó en la matrícula final; el número de promovidos por curso se mantuvo a lo largo de los tres años, el % de estudiantes con sobreedad y de repitentes tuvo tendencia a aumentar y el % de abandono disminuyó notablemente. Haciendo un estudio de asignaturas con mayor índice de reprobados puede notarse que, si bien Matemática es una de las materias en la que presentan mayor dificultad; en esta escuela son muchas las asignaturas con alto índice de reprobado. Los docentes deberían revisar las estrategias de enseñanza y conocer más profundamente la población estudiantil a quien deben dirigirse para revertir esta problemática.

En la escuela se transmiten conocimientos, pero en ella se procesan y circulan “otras cosas” además de conocimiento; ya se trate de currículum manifiesto u oculto, dentro y fuera del aula, por vía explícita e implícita, le son transmitidos al estudiante una heterogénea gama de elementos. Tal como expresara al describir los modos en los que los docentes desarrollan sus prácticas, los estudiantes que concurren al IPEM necesitan, más allá de los conocimientos prescritos en el currículum, conocimientos que les permitan insertarse en la vida y resolver situaciones problemáticas que tengan que ver con la vida misma (en realidad este tipo de conocimientos no deberían faltar en ninguna escuela).

Éstos por lo general no pueden seguir estudios superiores, lo que les genera la imperiosa necesidad de egresar de la Escuela Secundaria Técnica con competencias suficientes para insertarse en ámbitos de trabajo seguro o bien capacitado para insertarse en el mundo adulto. Lo importante es que en ese discurso que a menudo se pronuncia, se tenga claro que los estudiantes que concurren a este IPEM, al igual que cualquier otro, deben gozar de una educación de calidad y con equidad, entendiendo que ambas son “*dos caras de una misma moneda*” y que “*la equidad es una condición necesaria de la calidad*” (Gvirtz y Podestá, 2004:12).

Por todo lo expuesto, el P.E.I. (Proyecto Educativo Institucional, tan bien metaforizado por una de las disertantes de esta carrera: “PIEL ENVOLVENTE INSTITUCIONAL”), debe reflejar claramente las fortalezas y debilidades de la Institución, sus amenazas y oportunidades y con seguridad debe estar ensamblado con el P.C.I. (Proyecto Curricular Institucional) teniendo ambos claramente identificado el sentido de escuela inteligente y eficaz, entendiendo como tal a aquella capaz de ser una “*comunidad democrática de aprendizaje*” (Romero, 2009, p. 28).

Propuesta de acción e intervención

Tal como fuera anticipado en el Anteproyecto, propongo abordar esta problemática a partir de distintas alternativas de intervención tales como:

- Intenso trabajo de reflexión y sensibilización a los miembros del *equipo directivo*, a fin de trabajar sus fortalezas y debilidades, teniendo como objetivo que conozcan y reconozcan el valor de cada uno de los *roles* de la *institución educativa* que gestionan y así trabajen en función de las fortalezas de cada uno de los agentes que los están ocupando.
- Generar una reunión – o reuniones – (puede ser general del personal o bien por departamentos de materias afines, por grupos de pares – preceptores, MEPs, otros

cargos -) a fin de abordar la temática planteada. En dicha/s reunión/es se realizará lo siguiente:

- Brindar los fundamentos teóricos sobre la importancia del cumplimiento de cada rol para lograr los objetivos institucionales y el cumplimiento de la función de la escuela, e informar los deberes, derechos y obligaciones de cada rol.
- Sensibilizar a cada uno de los actores respecto a la importancia de cumplir el propio rol para lograr los objetivos institucionales.
- Entrevistas personales con cada uno de los agentes educativos: Directora, Vicedirectora, MEPs, Ayudante de laboratorio, Bibliotecario, Docentes para recabar información respecto a: Clima institucional, Análisis del propio rol y, con objetividad de los demás roles que se cumplen en la institución educativa, Fortalezas y Debilidades del Equipo Directivo.
- Otros datos de importancia que pudieran aportar.
- Entrevistas personales con padres y estudiantes para recabar información respecto a: el clima institucional, las demandas y compromisos para con la escuela, otros datos de importancia que pudieran aportar.

Las estrategias mencionadas se seleccionaron teniendo en cuenta la realidad institucional del IPEM y la problemática planteada. Ello hace necesario un abordaje comprometido por parte de la Supervisora ya que dado el accionar del Equipo Directivo se produjo un desconocimiento absoluto de la autoridad por parte de estudiantes, padres y agentes educativos escolares sumado a la mala interpretación del concepto de “poder y autoridad” en la escuela.

Todo ello hace necesario plantear estrategias que vayan desarrollándose lentamente, estrategias en las que quede claramente establecido que para que una institución educativa funcione correctamente, debe valorizarse cada uno de los roles y deben cumplirse los mismos con responsabilidad y compromiso.

Estas estrategias apuntan a todos los actores afectados al problema, son totalmente viables de aplicar en el IPEM pueden considerarse eficaces ya que a través de su aplicación se producirán mejoras en la institución y son totalmente legítimas y surgidas del consenso.

Objetivos de trabajo:

- Sensibilizar al Equipo Directivo respecto a la importancia de conocer y valorar cada uno de los roles institucionales.
- Lograr que cada agente educativo institucional se sienta parte importante de la escuela, respondiendo con compromiso y responsabilidad desde su rol.
- Generar espacios de diálogo y participación.
- Sensibilizar al Equipo Docente sobre la importancia del rol que ocupan para el crecimiento profesional e institucional.

Cronograma de actividades

Para llevar a cabo este proyecto, he organizado las actividades del siguiente modo durante el año lectivo 2011:

MARZO A JULIO 2011: Entrevistas personales con el Equipo Directivo, Preceptores, MEPs,, Bibliotecario, Ayudante de laboratorio, Docentes y otros agentes educativos institucionales (todos serán entrevistados). Entrevistas personales con algunos padres (tres por cada curso) y con algunos estudiantes (tres por cada curso).

ABRIL DE 2011: Reunión General con el Equipo Directivo y Docente a fin de abordar el tema “ROLES INSTITUCIONALES”. En dicha reunión se generará, junto al Colectivo Docente, la agenda anual de trabajo, fijando una reunión mensual en la que la temática rondará en lo que respecta a roles y funciones, compromiso con el propio rol, mejoramiento de la institución educativa a partir de la profesionalización de cada agente y otros temas relacionados. Se proponen siete reuniones (una por mes).

En esa primera reunión se abordará también la importancia de contar con el P.E.I. y P.C.I. elaborados por los mismos directivos y docentes de la Institución, en equipo y apostando a las capacidades de cada uno. Distribución de roles y tareas (de no ser posible hacerlo en la primera reunión – se evaluará el clima de la reunión primeramente – se dejará este tema para la segunda reunión).

ABRIL – MAYO – JUNIO – JULIO 2011: Reuniones con el Equipo Directivo a fin de sensibilizarlos sobre la temática, instruirlos sobre su rol y comprometerlos a trabajar de una manera diferente, entendiendo que “gestionar es hacer que las cosas sucedan” y valorando a cada rol que integra la Comunidad Educativa. (Dos reuniones mensuales)

DICIEMBRE 2011: Reunión General con el Equipo Directivo y Docente a modo de evaluación y autoevaluación institucional. Evaluación del P.E.I. y del P.C.I.

Monitoreo y evaluación del proyecto

Se realizará un seguimiento bimestral para evaluar la marcha de la *institución escolar*, el logro de la sensibilización del *equipo directivo* y su capacidad para posicionarse en el *rol* que le compete como así también el reposicionamiento de los roles y el clima institucional.

El monitoreo será permanente, ya que, como puede observarse, se realizarán entrevistas personales permanentemente y reuniones mensuales, lo que irá permitiendo realizar una evaluación de proceso constante.

Indicadores del problema planteado:

- Porcentaje de agentes que se han sentido desvalorizados en su rol por parte del Equipo Directivo.
- Porcentaje de docentes que no pudieron llevar a cabo Proyectos Específicos sin explicaciones por parte del Equipo Directivo (de manera arbitraria).
- Porcentaje de padres que no se han sentido parte integrante de la Comunidad Educativa ya que se les negó la posibilidad de participar.
- Porcentaje de estudiantes que consideran que no han sido partícipes de la construcción.

Otros indicadores:

- de la escuela (decisiones, acuerdos de convivencia y otros).
- Porcentaje de agentes que, al comenzar las entrevistas no conocían fehacientemente su rol, sus derechos, obligaciones y prohibiciones.

Desde mis conocimientos de la Institución Educativa, puedo afirmar que la problemática planteada es real y que las propuestas de intervención son las adecuadas dada la población (docente, padres y estudiantes) de que se trata. Por ello, los indicadores mencionados, son a modo de ejemplo y pueden variar (seguramente aumentar) a medida que comience con las entrevistas personales y las reuniones generales.

Cabe aclarar que se tratará de un año que deberá considerarse como un “proceso y de transición” dada la complejidad de la problemática a abordar.

Bibliografía Consultada

- ALLIAUD, A.** (2000). *La biografía escolar de los maestros. Una propuesta de abordaje.* (Págs. 88-93): Propuesta Educativa.
- ANTELO, E. REDONDO, P.** (2004) *¿Qué quiere usted de mi? Lo incalculable en el oficio de enseñar.* Revista *La Educación en nuestras manos*. Nº 72. Octubre.
- ÁREA, M.** (1991) *Medios y Currículo: Otra perspectiva de análisis. Los medios, los profesores y el currículo* (Cap. 2) Barcelona: Sendai Ediciones.
- BAQUERO, R.** (1997) *Vigotsky y el aprendizaje escolar.* (Cap. 2 págs. 55-76). Buenos Aires: Aique.
- Blejmar, B.** (2006) *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones.* Buenos Aires, Noveduc.
- CANGENOVA, R.** Los núcleos de integración curricular en el diseño y desarrollo de iniciativas pedagógicas escolares. Programa Integral para la igualdad Educativa. Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología. Secretaría de Educación.
- CANTERO, G. Y CELMAN, S.** (2001) *Gestión escolar en condiciones adversas.* Buenos Aires: Santillana.
- Carranza, A.** (2005) *Escuela y Gestión Educativa.* (Págs. 87-104 Año 7. Nº 5) Revista PAGINAS de la Escuela de Ciencias de la Educación.
- CEBALLOS, M. Y AIRAUDO, M.** (2005) *La trama de las Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva.* Córdoba. Argentina: Yammal.
- COLL, C., MAURI, T. Y ONRUBIA, J.** (2008). Análisis de los usos reales de las tic en contextos educativos formales: una aproximación sociocultural. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10 (1): <http://redie.uabc.mx/contenido/vol10no1/contenido-coll2.pdf>
- CONNEL, R. W.** (1997) *Escuelas y Justicia Social* (Cap. 4) Madrid, Morata.
- DUBET, F.** *La escuela de las oportunidades ¿Qué es una escuela justa?* Gedisa.
- DUSSEL, I. Y SOUTHWELL, M.** ¿QUÉ ES UNA BUENA ESCUELA? Dossier .En *El Monitor*. Nº 5: <http://www.me.gov.ar/monitor/nro5/dossier1.htm>
- FERNANDEZ RODRIGUEZ, C. J.** (2007) *Vigilar y Organizar. Una introducción a los Critical Management Studies.* Madrid: Siglo XXI.
- GVIRTZ, S. Y PODESTÁ M.E.** (2004) (comp.) *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión de la enseñanza.* Buenos Aires: Granica.
- HOUSE, E.** (1995) : *Evaluación, ética y poder.* Madrid: Editorial Morata.
- KOTIN, M. Y NICASTRO, S.** (2004). *Directores y direcciones de escuela.* Buenos Aires: Niño y Dávila.
- MANES, J.M.** (1999) *Gestión estratégica para Instituciones Educativas.* Buenos Aires: Granica.

- MARTÍN-BARBERO, J.** (2003). *Saberes hoy: diseminaciones, competencias y transversalidades*. En *Revista Iberoamericana de Educación*, 32.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.** Secretaría de Educación. Subsecretaría de Promoción de Igualdad y calidad Educativa: Dirección de Planeamiento e Información Educativa. Línea de Base como herramienta en los procesos de Autoevaluación. Argentina.
- NICASTRO, S.** (2006). Trabajar de director o sobre un hacer en situación. En *XXI. Revista de Educación*, 8 Universidad de Huelva. pp. 61-68: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2023/b15167331.pdf?sequence=1>
- PEREZ GOMEZ, A.** La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Ediciones Morata.
- POGGI, M.** (2000) *Instituciones y Trayectorias Escolares*. Buenos Aires. Santillana.
- POZNER, P.** (2000). *Competencias para profesionalización en la Gestión*. UNESCO-IPE-Ministerio de Educación de la Nación.
- POZNER, P.** (2006). El papel de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación. OEI. México.
- ROMERO, C.** (2009). *Hacer de la escuela una buena escuela*. Buenos. Aires. Aique.
- TAMARIT, J.** La función de la escuela: conocimiento y poder. *Educación al soberano* (Págs. 15-49).
- TENTI FANFANI, E. COMP.** (2008) *Nuevos Temas en la Agenda de Políticas Educativas*. Buenos Aires: Siglo XXI. Editores Argentina S.A.
- TERIGI, F.:** (2004) *La plena inclusión educativa como problema de enseñanza. La enseñanza como problema de política educativa*. Revista Novedades Educativas Nro. 168 Buenos Aires.
- URRESTI, M.** (2005). *Adolescentes en la encrucijada. La tensión entre la escuela y las brechas sociales, comunicativas y culturales*. Conferencia en Seminario internacional La escuela media hoy. Desafíos, debates, perspectivas. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. Dirección Nacional de Gestión Curricular y Formación Docente. Área de Desarrollo Profesional Docente: http://www.me.gov.ar/curriform/publica/huerta_urresti.pdf
- ZELMANOVICH, P.** (2003) – “*Contra el desamparo” Enseñar hoy. Una introducción a la educación en tiempos de crisis*. Dussel, I. y Finocchio S. (comp.) *Fondo de Cultura Económica. Buenos aires*: <http://190.226.54.210/dmdocuments/Contra%20el%20desamparo.%20Perla%20Zelmanovich.doc>.

Este trabajo dio lugar a plantear la propuesta superadora desde renovados paradigmas que focalizan las instituciones en los estudiantes, en la necesidad incluirlos, de evitar su deserción, y en la importancia de mejorar las prácticas docentes, para lograr óptimos resultados en la formación de profesores de niveles inicial y primario competentes.

También este trabajo está dado por la permanente alusión y la propuesta concreta, de institucionalizar la evaluación como un tópico insoslayable en relación al cambio. Plantea asimismo, la necesidad de una gestión participativa con acompañamiento del estudiante desde las cátedras, y del docente desde la dirección; y con la sugerencia frecuente de instalar el trabajo en equipo y los acuerdos institucionales en pos de una superación de las dificultades detectadas.

Pasado y presente de la Institución: su identificación

La Escuela Normal Superior analizada cuenta con cuatro niveles educativos: Inicial, Primario, Secundario y Superior. Por su población escolar y variedad de niveles es el establecimiento educativo más grande de la zona y también el más antiguo. Nace a principios del siglo XX como escuela primaria, incorpora el Nivel Secundario, comienza la formación de maestros Normales, y después de 1970 el Nivel Superior. Esta Institución supo responder en cada época a las necesidades de la población creando un Jardín Maternal hace más de 40 años, inaugurando un nuevo edificio y ofreciendo opciones de Nivel Superior acordes con las demandas de la zona.

En la actualidad cuenta con tres carreras de formación docente y cuatro de formación técnica con dos anexos en comunidades vecinas que ofrecen carreras técnicas a más de 300 estudiantes; de los cuales un 57%, en las carreras de formación docente pertenecen a otras localidades, lo cual dificulta que gran parte de esos ellos tengan problemas de horarios para asistir regularmente en todas las horas de clase. Y en relación a la cantidad se contabilizan más de 200 en el Nivel Inicial, más de 500 en el Nivel Primario, más de 300 en el Ciclo Básico y casi 300 en el Ciclo Orientado.

El personal directivo y docente está compuesto de la siguiente forma: 13 en el Nivel Inicial, 16 en Primario, 92 en Nivel Secundario, 30 en carreras docentes y 46 en carreras técnicas. Se cuenta también un psicopedagogo, docentes en tareas pasivas, personas dedicados a tareas de maestranza, limpieza y Paicor y dos profesores tutores, además de los directivos de cada Nivel y de la Institución total.

Desde el punto de vista edilicio la escuela cuenta con cantidad de aulas suficiente como para atender los cursos, grados y secciones antes citados; lo mismo que las zonas de sanitarios, además la escuela comprende Laboratorios de Ciencias Naturales y Tecnología y de Informática, Biblioteca, salas de profesores, preceptoría, Aula magna, espacios para dirección, vice dirección y secretaría, patios, gimnasio, fotocopiadora, comedor y cocina, archivo y depósitos.

En cuanto al equipamiento cuenta con elementos indispensables para la comodidad de los alumnos en las distintas épocas del año y además tiene importantes equipos de tecnología de

la comunicación y de la información como así también, medios audiovisuales, libros, revistas, mapas y material de laboratorio.

Descripción y análisis del contexto

El contexto local y regional en el que se encuentra inserta la escuela es en una ciudad que está ubicada al este de la Provincia de Córdoba y aproximadamente 200 km. de la Capital; está enclavada en la zona que otrora fue agrícola ganadera, pero que en la actualidad predomina el cultivo de soja. La ciudad tiene una importante actividad industrial y comercial como así también se ha incrementado la construcción de edificios la venta de productos informáticos y de comunicación. La Ciudad llega a tener más de 15000 habitantes y posee una intensa actividad cultural, con espectáculos y arte en general. Como escuela pública la institución atiende las necesidades de toda la población de distintos niveles sociales predominando los habitantes con recursos económicos satisfactorios.

Del desarrollo institucional: política y trayectorias

La nueva Ley de Educación de la Provincia de Córdoba 9870 prevé para el Nivel Superior proporcionar formación científica profesional, humanista y técnica en el más alto nivel, "...acorde con los avances científicos tecnológicos y las necesidades socioculturales de la Provincia..." como dice su artículo Nro. 41.

Por otro lado el sentido de la Ley de Educación Nacional es la inclusión social y educativa de los estudiantes, vale decir que subraya la importancia del ingreso, permanencia y egreso en el nivel que corresponde.

Se puede afirmar que la institución se ha ocupado desde hace años del desarrollo científico y tecnológico dotando a la escuela del material más actualizado y brindando capacitación a los docentes que quisieran hacerlo. No obstante, la permanencia de los estudiantes y su egreso no se logra en un porcentaje elevado ya que son muchos los del Nivel Superior que desertan o egresan en un tiempo mayor al cursado de la carrera.

Los estudiantes del Nivel Superior presentan diferentes trayectorias y edades: recién egresados del Nivel Secundario, egresados hace varios años, mayores de 25 años que no han finalizado el secundario, algunos que trabajan, que tienen hijos y son sostén de familia. Por ende, las expectativas son diferentes, y los conocimientos y experiencias previas de los mismos no siempre se compatibilizan con las exigencias institucionales.

Gestión institucional: La gestión es definida como: el hacer del director y la posibilidad de participación de los diversos actores en ese hacer. Por lo observado, la dirección de la escuela facilita espacios de estudio y reflexión como así también de capacitación y actualización, no obstante desde la dirección no se propicia la importancia del trabajo en equipo. La directora trabaja y da participación a los docentes, en cuestiones organizativas y curriculares, pero no ejercita ni promueve la evaluación en sus formas diagnósticas y de proceso lo cual impide el reconocimiento de la problemática de los estudiantes, sobre todo, de aquellos que viven en localidades vecinas. Tampoco "acompaña" a los profesores del Nivel Superior en sus clases con la finalidad de mejorar la calidad de las prácticas.

Autoevaluación: La presencia de la evaluación en la institución es débil, motivo por el cual la auto evaluación no se ha instalado. La convivencia en general es buena y no se observan ni se declaran conflictos.

Trabajo en redes: Como en todas las escuelas de ciudades y localidades del interior provincial se trabaja en redes con la Municipalidad, con las instituciones sanitarias, con otras instituciones educativas y en el Nivel Superior con fábricas industrias, laboratorios y estudios jurídicos y contables, donde hacen pasantías para la aplicación de los conocimientos.

Aún así no hay redes interinstitucionales con el objetivo de mejorar las prácticas, sólo se observa un proyecto puntual con un Jardín de Infantes de la ciudad. En cuanto a las “Buenas prácticas” éstas dependen de las capacidades y predisposición de los docentes.

La articulación con otros niveles del sistema: Se intenta una media articulación entre los Niveles dentro de la institución y en el corriente año enmarcadas en un programa dependiente del INFOD se trabajó en forma acordada entre el Nivel Superior y un Jardín de Infantes de contextos de vulnerabilidad perteneciente a una escuela en la que se realizan las prácticas de los estudiantes de la escuela del Nivel Superior.

Proyecto de mejora: fue el mejor trabajado en la institución, y requirió varias reuniones y una situación excepcional de conformación de un equipo de trabajo que fue variando en el transcurso del tiempo.

Del desarrollo profesional docente: Composición y características del cuerpo docente; directivos, profesores, maestros, preceptores, tutores, coordinadores de curso, bibliotecarios y ayudantes técnicos gabinetistas.

Los docentes tienen los títulos que corresponden a las exigencias de cada Nivel y en Nivel Superior se contabiliza un 63% de docentes con título docente y universitario, más del 20% tienen títulos universitarios y están cursando el trayecto pedagógico o poseen títulos docentes del Nivel Superior y el resto son docentes con formación universitaria pero sin título docente. En las carreras técnicas hay mayor cantidad de profesionales docentes.

Líneas de capacitación demandadas y ofrecidas por la institución educativa: No existen demandas de capacitación de la Institución hacia la superioridad, pero sí, puede decirse que esta escuela tiene una larga tradición en el ofrecimiento de cursos y situaciones de actualización y capacitación para los docentes en general y para algunos actores de la comunidad que lo acepten. En general, no son cursos planeados en función de las necesidades observadas. Es importante destacar que la directora favorece los encuentros de reflexión o la asistencia a cursos de diversa índole, que quieran llevar a cabo los docentes

Trabajo Institucional: En este momento se trabaja en la interpretación, capacitación y puesta en marcha de la nueva propuesta curricular para el Nivel Superior, particularmente en las carreras docentes.

Desarrollo curricular: Constituye el aspecto medular de la institución educativa, en general y en las carreras docentes se está tratando de implementar el Nuevo Diseño Curricular con las dificultades propias al concretar una nueva forma de trabajo, que se fundamenta en otro paradigma diferente y casi opuesto al que venía rigiendo hasta el momento. Los docentes no han sido capacitados por igual, motivo por el cual hay distintas formas de abordar este Diseño Jurisdiccional.

La institución ha fijado algunos acuerdos básicos en relación a los objetivos del Centro Educativo, teniendo en cuenta el Plan de Mejora de las prácticas; sin embargo se observan diferencias de enfoques y de metodologías; en cuanto a la retención e inclusión del estudiantado, no ha habido ni hay proyectos que tengan esa finalidad. No hay que olvidar que uno de los problemas señalados en este trabajo reside en la no contemplación de los casos de los estudiantes que desertan o prolongan el cursado de la carrera por las dificultades que se les presentan.

Priorización, selección y explicación

A partir de los contenidos abordados en las cuatro módulos de este Postítulo y de la propuesta elaborada previamente- de las problemáticas, dando cuenta de las concepciones o paradigmas desde los cuales se está operando. Siguiendo los ítems fijados para esta propuesta transcribiré los dos problemas detectados:

1. Ausencia de diagnóstico Institucional que contemple las condiciones de los estudiantes del Centro Educativo del Nivel Superior.
2. La falta de constitución de equipos de trabajo, de docentes para el desarrollo de propuestas pedagógico-didácticas acordes a las demandas de las carreras docentes.

Y teniendo en cuenta las observaciones realizadas en el Anteproyecto presentado, voy a considerar algunos indicadores, para luego redefinir los problemas.

Indicadores del Problema Nro. 1:

- Importante cantidad de estudiantes recursantes.
- Aproximadamente un 60% de estudiantes que cursan las carreras en un mayor tiempo de lo previsto.
- Más del 18% de los estudiantes desertan
- Dentro del listado de debilidades (expuestas en el P.E.I.) figuran las dificultades de transporte que tienen los estudiantes que viven lejos.
- Si bien, indirectamente se contempla la situación de los estudiantes que viajan desde localidades vecinas, no se considera una debilidad la falta de respuestas de la institución a esta situación particular.
- Al no existir un diagnóstico, el P.E.I. pasa a ser un instrumento burocrático, y el P.C.I. una colección de textos pedagógicos.
- No hay proyectos específicos destinados a superar las dificultades de aprendizaje de los estudiantes.

Indicadores del Problema Nro 2:

- Del texto del P.E.I. no surgen propuestas que hayan tenido origen en el trabajo en equipo.
- No existen acuerdos institucionales escritos respecto de integración de contenidos, estrategias y criterios de evaluación.

- La observación de clases permite constatar un trabajo aislado de las diferentes cátedras.
- La profesora de práctica manifiesta que no hay trabajo en equipo.
- En el Proyecto de Mejora hubo un equipo coordinador.

Conceptualización de la realidad observada: El hecho de que gran número de estudiantes vuelva a cursar materias y prolongue su permanencia o deserte, está significando cierto grado de “fracaso”, en su acepción de “no poder seguir” el ritmo de estudio que marca la carrera.

Habría una contradicción entre el “Trayecto teórico” y “El trayecto real” que cumplen muchos estudiantes.

El “recursado” implica la repetición de un trayecto por causas varias:

- Falta de comprensión y de estudio.
- Ausencia reiterada.
- Metodologías inadecuadas.
- Ausencia de articulación intercátedras.
- No se prevén instancias de recuperación o de acompañamiento del estudiante durante el proceso de aprendizaje.
- Cobertura tardía de cargos docentes.
- Ausencias frecuentes de docentes.
- Escasa capacitación de los docentes.

La deserción: Responde a varios de los motivos explicitados en el punto anterior, pero además a la imposibilidad de sortear las dificultades que se presentaron, por: carencia de saberes y experiencias previas, falta de tiempo, ausencia de recursos económicos o dificultades familiares.

Por lo general la deserción no tiene como causa primordial “la falta de gusto por la carrera”, sino más bien condicionantes relacionados con tiempos, distancias y factores económicos.

La ausencia de un diagnóstico antes de comenzar el año es ya un impedimento para poder interpretar cuál es la realidad del estudiante, su punto de partida. No obstante si se hiciera el seguimiento de cada uno se podría advertir con tiempo su aptitud y actitud frente a los espacios curriculares.

Un estudiante “futuro recursante” o “futuro desertor” presenta desde los primeros meses del año ciertas manifestaciones que tienen que ver con: cumplimiento de trabajo, asistencia, acreditaciones y posibilidad de integrar saberes. “Si no existe diagnóstico previo y tampoco seguimiento, la realidad del estudiante es la que decide su propia suerte quedando al margen de la institución”.

(Ferrer 1997)

En la institución observada los indicadores son los porcentajes ya transcriptos que revelan de por sí la presencia de un problema que podemos reformular de la siguiente manera: *“La ausencia de diagnóstico institucional que contemple las condiciones de los estudiantes del Centro Educativo de Nivel Superior, y el escaso seguimiento de los mismos durante los primeros meses de cursado, impiden poder ofrecer desde la Institución, alternativas metodológicas más acordes a la situación de los alumnos, que les ayuden a superar dificultades”*

Habiendo ya enunciado los indicadores de la problemática Nro.2 he de tratar de definir dos conceptos implícitos en el problema: ¿Qué son los equipos de trabajo y ¿qué implicancias tienen los acuerdos institucionales?

Los equipos de trabajo se constituyen a partir de grupos de docentes que deben resolver una tarea, con la participación de todos. Implica metas comunes y estrategias tendientes a lograrlas, en un tiempo determinado. Exigen reuniones, de deliberación, estudio evaluación y deben producir acuerdos básicos que conviene plasmarlos por escrito y difundirlos para su efectiva concreción.

Por otra parte los “acuerdos institucionales” surgen de la participación real y del funcionamiento de equipos de trabajo, y favorecen la coherencia institucional y el logro de las metas propuestas. Dichos acuerdos se relacionan con la *planificación*, con la *gestión (el hacer)* y con las *prácticas institucionales y áulicas*.

De acuerdo a los indicadores enunciados y atendiendo a estas definiciones, en la institución analizada se daría una ausencia de los equipos de trabajo y de los acuerdos institucionales que suponen decisiones compartidas.

Reformularé el problema planteándolo de la siguiente manera: *La falta de constitución de equipos de trabajo de docentes, para el desarrollo de propuestas pedagógicas didácticas, acordes a las demandas de las carreras docentes, incide en la diversidad de criterios y de posicionamientos docentes afectando la calidad de las propuestas áulicas, y la retención e inclusión de los estudiantes en el sistema educativo”*

Este análisis, en concordancia con los lineamientos de la Política Educativa y de las corrientes filosóficas y pedagógicas vigentes, pone el acento en:

El estudiante, como persona capaz de afrontar el proceso de aprendizaje, desde sus posibilidades y dedicación; *el docente* como profesional que debe estudiar capacitarse y estar abierto a la información, al reconocimiento del estudiante y a la tarea compartida con colegas; y *la escuela* como institución que propicia el encuentro de docentes y estudiantes, la apropiación del conocimiento y el éxito escolar.

Elaboración de una propuesta de acción e intervención

La estrategia implica: conjunto de actividades planificadas en función de metas; y disposiciones personales y grupales para concretar lo planificado en propuestas que, evaluación mediante, puedan ir ajustándose a las necesidades observadas

Teniendo en cuenta lo expuesto en el apartado anterior, las estrategias para atender y propender a revertir las situaciones problemáticas seleccionadas. Las estrategias de acción van a centrarse en: la necesidad de la evaluación diagnóstica de la institución y del estudiantado y la previsión de acciones que permitan responder a las demandas de la población estudiantil; la evaluación del proceso de enseñanza y de aprendizaje y la participación permanente de los docentes que produzca decisiones y acciones compartidas. Las estrategias de acción enunciadas en el punto anterior cumplirían diversas funciones:

- *La evaluación diagnóstica* tendría por finalidad *prever* posibles situaciones en relación a la enseñanza y al proceso de aprendizaje. Comprendería: la evaluación institucional (“lo que hay en el centro educativo”; recursos humanos y recursos materiales y posibilidades de los docentes de responder con nuevas propuestas de trabajo), y a la evaluación de la condición

de los estudiantes en referencia: sus conocimiento y experiencias previas, su edad, lugar de residencia, situación cultural familiar, económica.

- *Previsión de acciones* respecto de: la planificación de la tarea; formas de trabajo en relación a la selección y organización de los contenidos pensada en la planificación; búsqueda de acciones compensatorias que favorezcan la enseñanza y el aprendizaje, flexibilización de tiempos y espacios que den lugar a propuestas diferenciadas.
- *La evaluación del proceso de enseñanza y de aprendizaje* que permita llevar a cabo reajustes en la enseñanza y adecuaciones en las actividades de los estudiantes.
- *La participación permanente de los docentes* puede darse a través de la consulta, la consideración de las respuestas obtenidas, el trabajo en equipo, la codecisión, la cogestión y la autogestión.
- Mayores niveles de retención de estudiantes en el sistema.
- Elevar la calidad educativa.

Objetivos Específicos:

- Lograr un diagnóstico esclarecedor.
- Reconocer la situación del estudiante en distintos aspectos.
- Interpretar las necesidades de cada uno desde su situación.
- Considerar el déficit institucional (falta de evaluación-diagnóstica y de proceso-/ausencia de equipos docentes).
- Elaborar propuestas en función de la diversidad de los estudiantes.
- Valorar la importancia de la evaluación permanente como una herramienta para elevar la calidad educativa.
- Propiciar encuentros y situaciones para el ejercicio de la participación docente.
- Promover reuniones de estudio y trabajo entre docentes.
- Actuar institucionalmente sobre la base de decisiones compartidas.
- Adecuar tiempos y espacios atendiendo a las necesidades.

Diseño de las líneas de acción

Básicamente se centra en la elaboración del diagnóstico para reconocer:

- La situación de los estudiantes en sus respectivos contextos, distancias que deben recorrer para llegar al Centro Educativo, y dificultades de aprendizaje (recursantes, libres).
- La realidad de la institución en todas sus dimensiones, especialmente la pedagógica didáctica.
- Interpretación de datos y consideración de problemas.
- Revisión de los objetivos institucionales en el P.E.I. atendiendo al diagnóstico.
- Definición de la concepción de aprendizaje y de evaluación y de las formas de trabajo que implica un nuevo paradigma.
- Deliberación y toma de decisiones en relación al desarrollo del currículo especialmente en lo que hace a estrategias y evaluación (acuerdos básicos).
- Evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje y permanente retroalimentación de los mismos.
- Presentación de un plan alternativo de cursado de espacios curriculares atendiendo particularmente los casos de estudiantes con dificultades más evidentes.*

- Adecuaciones horarias y refuncionalización de espacios atendiendo a la diversidad de necesidades de los estudiantes.
- Participación continúa de todos los actores institucionales, específicamente de los docentes y conformación de equipos para la concreción de la codecisión, cogestión y autogestión.
- Acompañamiento de estudiantes desde las cátedras y de docentes desde la dirección a fin de reconocer dificultades, alentar logros y de satisfacer demandas en el momento oportuno.

La finalidad de esta posible línea de acción se centra en la intención de incluir a aquellos estudiantes cuyas dificultades hacen previsible el fracaso o la deserción. Si el estudiante con déficit en su vocabulario, razonamiento o posibilidades de asistencia cursa el primer año de la carrera en dos períodos lectivos, distribuyendo las áreas curriculares con un criterio didáctico probablemente tenga mayores posibilidades de cursar regularmente los próximos años de la carrera. Se estaría atendiendo al “trayecto real” que pueden lograr desde la diversidad de condiciones que presentan.

En síntesis, el planteo de este trabajo para la superación de los problemas señalados se resume en tres ejes:

- La retención de los estudiantes con dificultades y la optimización de la enseñanza.
- La institucionalización de la evaluación en todas sus formas.
- El acompañamiento de estudiantes y docentes.

Cronograma de actividades.

El mismo esta organizado de la siguiente manera:

| Actividades en relación al tiempo de su realización | Evaluación | | | | Apoyo a alumnos | Logros |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Currículo | Estudiante | Aprendizaje | Enseñanza | | |
| Previas al inicio del año | <ul style="list-style-type: none"> • Consideración del Diseño Curricular • Determinación de criterios para la planificación del desarrollo curricular: toma de decisiones y acuerdos | <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de entrevistas encuestas y cuestionarios para recoger información acerca del estudiante • Análisis e interpretación de datos por parte de docentes y directivos | <ul style="list-style-type: none"> • Consideración de las necesidades y expectativas de los estudiantes • Acuerdos institucionales sobre objetivos del Centro Educativo. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y definiciones acerca del concepto de enseñanza y aprendizaje desde nuevos paradigmas | <ul style="list-style-type: none"> • Escucha atenta a la situación del estudiante • Asesoramiento y guía. • Presentación de propuestas alternativas | <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de saberes y experiencias previas de los estudiantes. |

| | | | | | | |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | trabajo en equipo. | | | | |
| Durante la primera parte del año | <ul style="list-style-type: none"> • Selección y organización de contenidos. • Preparación de recursos didácticos según dificultades y logros observados. | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y acuerdos entre docentes y estudiantes respecto al desarrollo del currículo. | <ul style="list-style-type: none"> • Primer abordaje al contenido, el vocabulario y a la temática. Aplicación de conceptos mediante estrategias varias (sugeridas por el docente o propias del estudiante) | <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de la tarea. • Acuerdos acerca de la selección de estrategias. • Presentación de propuestas pedagógicas didácticas. | <ul style="list-style-type: none"> • Propuestas de trabajo diversificadas. • Acompañamiento (guía asesora-miento). | <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de indicadores de logros que han de servir de base para la evaluación de proceso. • Evaluación Diagnóstica. • Evaluación del proceso de aprendizaje. |
| Para todo el período lectivo | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del currículo. • Reajustes y adecuaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Refuncionalización de tiempos y espacios atendiendo a las necesidades. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del proceso de aprendizaje • Resolución de actividades comunes al grupo y diferenciadas | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del proceso enseñanza (práctica docente) • Análisis de la práctica (acuerdos institucionales) | <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de propuestas de trabajo acordes a las necesidades de los estudiantes acompañamiento y guía. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de logros y dificultades de los estudiantes a partir de: El desarrollo del currículo los reajustes y adecuaciones, la evaluación de los procesos de enseñanza y aprendizaje y la refuncionalización de los tiempos, los espacios y los acuerdos institucionales concretados. |
| Finales | <ul style="list-style-type: none"> • Consideración de las adecuaciones curriculares. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de las respuestas de los estudiantes ante propuestas diferenciadas de las cátedras. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los aprendizajes (logro de los objetivos), dominios alcanzados por los estudiantes | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la práctica docente como inclusiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del impacto de las acciones ejecutadas. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de: la retención e inclusión alcanzadas; del mejoramiento en la calidad de las prácticas docentes, la participación y el trabajo en equipo. |

Plan de monitoreo y evaluación.

El plan de monitoreo se daría a través del apoyo a los estudiantes por el aporte de cada cátedra, y el acompañamiento de los docentes.

Bibliografía Consultada

BLEJMAR, B. 2006. *“Gestionar es hacer que las cosas sucedan”*. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. NOVEDUC. Buenos Aires

CONNEL, RW (1997) *Escuelas y Justicias Social*. Madrid, Morata.

DUBEET, F *La Escuela de las oportunidades ¿Qué es una escuela justa?* Gedisa

GARAY, LUCÍA – 2000- UNC *“Algunos conceptos para analizar instituciones Educativas”*

GARAY, LUCÍA- 2001-“Historia institucional. Historización. Centro de investigación de la facultad de filosofía y humanidades.

GVIRTZ, S. y PODESTÁ, M.E. 2004. *“Mejorar las escuela. Acerca de la gestión de la Enseñanza”*. Granica. Buenos Aires.

GVIRTZ, S.; GRINBERG, S Y ABREGÚ, V.: 2009. *“La educación ayer, hoy y mañana: el ABC de la Pedagogía* Buenos Aires. Aique.

MANES, J.M. (1999) *Gestión estratégica para Instituciones Educativas*. Buenos Aires. Granica

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. Secretaría de Educación. Subsecretaría de Promoción de Igualdad y calidad Educativa: Dirección de Planeamiento e Información Educativa. Línea de Base como herramienta en los procesos de Autoevaluación. Argentina.

PÉREZ, GÓMEZ, A.: (2000) *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Ediciones Morata.

PERRENOUD, P: (2008) *La evaluación de los alumnos. De la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes. Entre dos lógicas* Buenos Aires. Ediciones Colihue.

POGGI, M. (2000) *Instituciones y trayectorias Escolares* Buenos Aires Santillana

MANES, J.M. (1999) *Gestión Estratégica para las Instituciones Educativas*. Buenos Aires. Granica.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. (2009) Secretaría de Educación. Subsecretaría de Promoción de Igualdad y calidad Educativa: Dirección de Planeamiento e Información Educativa. Línea de Base como herramienta en los procesos de Autoevaluación. Argentina.

POZNER, P. (2006). El papel de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación.OEI. México.

RAVELA,P. (2001): *La construcción y el uso de la información para la toma de decisiones en la gestión Escolar. Programa Nacional de Gestión Institucional Ministerio de Educación de la Nación* Buenos Aires.

ROMERO,C.: (2009) *Hacer de la escuela una buena escuela*. Bs As. Aique

TAMARIT, J.: *La función de la escuela: conocimiento y poder. Educar al soberano*

TIANA FERRER, A. (1997): "Tratamiento y usos de la información en evaluación" EN: Documentos Vol.1. (Cap.3) Cumbre Iberoamericana: Programa Evaluación de la Calidad de la educación, Min. De Cultura y Educación de la Rep. Argentina (coord..).Madrid.

TENTI, FANFANI, E., Comp. (2008) *Nuevos Temas en la Agenda de políticas Educativas*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores Argentina S.A.

TERIGI, F.: (2004) *La plena inclusión educativa como problema de enseñanza. La enseñanza como problema de política educativa*. Revista Novedades Educativas Nro. 168 Buenos Aires.

Trabajo 4

APOYAR EL DESARROLLO DEL NIVEL INICIAL DESDE LA SUPERVISIÓN

*“Sólo con educación
no se hacen grandes cambios, pero ningún cambio
se hace sin educación”*

Bernardo Toro

Particularmente valoro el presente recorrido como muy valioso y certero para generar nuevas búsquedas en ámbitos todavía no incursionados o poco abordados. Durante el proceso de formación y a medida que fuimos abordando los distintos módulos me permitieron resignificar constantemente el Proyecto Estratégico de Supervisión que había confeccionado para mi Zona puliendo el enfoque que se nos propone en la actualidad.

La Educación es un bienpreciado para el progreso de las sociedades. La educación debe ocupar un lugar principal en las políticas desarrolladas por los gobiernos. A partir de la Ley de Educación Nacional 26.206, el Estado asume un rol activo y responsable garantizando la educación como bien público y de encontrar soluciones o alternativas para resolver/disminuir los problemas de fragmentación y desigualdad que afectan el Sistema.

El *Nivel Inicial* como primer eslabón del Sistema Educativo sienta las bases para la igualdad de oportunidades. Es una oportunidad para afianzar la identidad, construir subjetividades, profundizar y complejizar aprendizajes con pares y otros adultos. Todo ello enmarcado desde el Paradigma de la Complejidad, dejando atrás el de la Simplicidad, ya que es necesario considerar diversos contextos y configuraciones actuales tales como las nuevas infancias, distintos escenarios, nuevas configuraciones familiares, cruces de culturas, cuestiones de género y las distintas instituciones sociales tratando de recuperar o fortalecer su facultad de instituyentes.

Considerando el amplísimo universo de infancias, que es el que nos convoca en Nivel Inicial es menester enunciar algunos marcos normativos vigentes que proporcionan el encuadre propicio para el abordaje de las nuevas infancias de hoy y sus escenarios. Ellos forman parte del nuevo Diseño Curricular Jurisdiccional 2011 constituyendo los Lineamientos Jurídico-Políticos del Encuadre Teórico-Methodológico, a saber: Constitución Nacional y Provincial, Ley Nacional de Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes 26.601/05, Ley de Educación Nacional 26.206/06, Ley de Educación Provincial 9870/10 (ex 8113/91), Acuerdos del Consejo Federal de Educación, Concepción Antropológica y Ética que orienta la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Convención sobre los Derechos del Niño y Convención sobre los Derechos de las personas con discapacidad.

A diferencia de la antigua Ley 8113, se destaca en la nueva Ley Provincial de Educación 9870 del año 2010 no sólo la consideración de nuevas perspectivas y paradigmas debido a la diferencia existente en los contextos históricos en que fueron concebidas, sino también en la nueva concepción de infancia en la que se plantea la necesidad de promover el aprendizaje y desarrollo de los niños como **sujetos de derecho**, partícipes activos de un proceso de formación integral.

La presente Ley enuncia en el Artículo 26: Educación Obligatoria. La obligatoriedad escolar se extiende desde la edad de 4 (cuatro) años hasta la finalización del Nivel de Educación Secundaria.

En su apartado Segundo enuncia: La Educación Inicial en el artículo 27: La Educación Inicial constituye la primera unidad pedagógica del Sistema Educativo Provincial. Corresponde a los niños comprendidos en el período que se extiende entre los 45 días y los 5 años de edad. Será obligatorio a partir de los 4 años, según lo especifica el artículo 26 y tendrá carácter optativo para las restantes edades abarcadas por este Nivel, tendiendo a universalizar las salas para niños/as de 3 (tres) años prioritariamente en zonas de vulnerabilidad social.

En este marco y respondiendo a la necesidad de fortalecer la Identidad y Funciones del Nivel es que se desarrolla esta Propuesta, la cual tiene anclaje en mi Proyecto Estratégico de Supervisión.

Identificación de la Zona de Inspección

El Plan de acción diseñado para la Zona, que consiste en más de 50 Instituciones Educativas de gestión privada, se construye a partir del Diagnóstico Situacional confeccionado, al decir del Lic. Pedro Ravela, a partir del análisis y procesamiento de información que proviene del entrecruzamiento de diversas fuentes, no sólo cuantitativas sino también cualitativas, y de las Políticas Educativas 2010 emanadas desde el Ministerio de Educación.

La Zona posee Dirección de Nivel Independiente de Primaria en 34 escuelas y Dirección Unificada en 22 centros educativos, lo que nos permite decir que el 28% aproximadamente de los Directores tiene a su cargo un Nivel sin el título específico para la función que desempeña. En los últimos 2 años se observa una tendencia en la creación de cargos de Directora de Nivel Inicial debido a multicausales, una de las más significativas es la expansión de la cobertura del Nivel, lo que deviene en la apertura de nuevas secciones.

El sistema estructural de la Zona presenta el siguiente diseño:

- Cantidad de secciones de 3 años: 36 en 20 Institutos
- Cantidad de secciones de 4 años: 98 en 53 Institutos
- Cantidad de secciones de 5 años: 141
- Sólo secciones de 5 años: 2 Institutos

En lo concerniente al contexto local-geográfico podríamos decir que se presentan tres sub-zonas, determinadas no sólo por la variable de la ubicación geográfica sino también en lo referente a la variable socio-cultural. Al tratarse de una Zona tan amplia existe gran diversidad de Instituciones: considerando este departamento tomamos la parte Noroeste presenta un significativo número de colegios con doble escolaridad y bilingües, con Proyectos Educativos muy sólidos y permanente desarrollo profesional docente. Otra variable que atraviesa este sector de la zona es que es habitado por sectores de alto poder adquisitivo, lo que genera una gran demanda en el aspecto académico, en la oferta educativa y en lo edilicio, aunque algunas de las escuelas también reciben población de sectores vulnerables, conformando de esta manera un grupo heterogéneo de instituciones con las cuales es factible realizar un trabajo muy enriquecedor.

En una zona las escuelas son en su mayoría de jornada simple, extendiendo el horario pedagógico a fin de desarrollar las materias institucionales sin provocar el detrimento de la currícula oficial. La comunidad es de clase media y media-baja. Los proyectos educativos son diversos y se evidencia una mayor presencia y adhesión de las familias. En su mayoría, estas instituciones educativas pertenecen a congregaciones o parroquias por lo que los perfiles de

formación están fuertemente atravesados por el carisma religioso. Como tercer sub-grupo con carácter identitario muy propio destacamos las escuelas del interior, que si bien ya se constituyen en ciudades no han perdido todavía su valiosa idiosincrasia de pueblo del interior. Desde el ámbito escolar se trabaja en construir respuestas pedagógicas a las demandas sociales que se presentan en estos escenarios.

Como datos fundacionales podemos mencionar que pertenecen a congregaciones religiosas, al Arzobispado de Córdoba, son escuelas denominadas episcopales, Parroquiales, Cooperativas, Fundación, Unipersonal y a Sociedad Civil. Por lo que podríamos afirmar que alrededor de un 50% de ellas poseen un ideario con claras connotaciones religiosas.

En lo referente a la Modalidad de Gestión: Una de las sub-zonas es la que incluye mayor número de escuelas de doble jornada y jornada extendida, por lo que implica mayor número de escuelas Bilingües y Bilingües Biculturales con importantes equipos de conducción conformados por Directores Generales, Asesores Pedagógicos, Coordinadores Departamentales y docentes que poseen modalidades de funcionamiento muy particulares, a la vez ofreciendo una consolidada estructura y organización.

Son muy rigurosas en la contratación y selección de su personal, habitualmente los cargos son cubiertos por concursos, abiertos o cerrados, en ocasiones con intervención de consultoras externas. Esto conlleva a un sostenido trabajo institucional en lo que respecta a acuerdos en las conceptualizaciones de enseñanza, aprendizaje y evaluación desde los nuevos enfoques.

Por lo general los equipos de conducción construyen colegiadamente un Plan Estratégico Institucional que les posibilita no sólo determinar un norte en su gestión en el marco de las políticas institucionales sino también la oportunidad de autoevaluarse constantemente con la posibilidad de redireccionar el sentido original por una nueva propuesta superadora.

En tanto se autofinancian, sus aranceles son determinados por los costos que demanda el personal calificado y los servicios anexos que brindan. Los centros educativos de la otra sub-zona poseen Idearios, Organizaciones y Estructuras Institucionales más conservadoras destacando como fortaleza el vínculo estrecho y comprometido construido con la comunidad, ya sea familiar o de contexto. Esta dimensión comunitaria-convivencial atraviesa el currículum de un gran número de escuelas capitalizándolo en aprendizajes significativos para todos los actores participantes, ya sea al interior de la escuela o hacia el afuera.

En lo que respecta al Interior cercano, todavía conservan la idiosincrasia de pueblo y sus costumbres tan identitarias, aunque el uso de las TICs les proporciona paulatinamente un acercamiento cada vez mayor a la globalización y la sociedad posmoderna. Desde Inspección se fomenta, a estas escuelas del interior, la implementación del dispositivo de Capacitación Situada en la Escuela ofrecida por el Ministerio de Educación a través de la Subsecretaría ya que oferta la posibilidad de una capacitación en servicio acreditable y certificable para todo el cuerpo docente de la institución abordando alguna temática diagnosticada con necesidad de revisar y reconstruir o, en el caso del año 2010 la propuesta del proceso de validación y aplicación simultánea del Nuevo Diseño Curricular de Nivel Inicial, on line, en que el 100% de las Instituciones del interior lo realizaron.

En aras de evitar el aislamiento y la competencia, desde Supervisión se insta a los Equipos Directivos a emprender acciones conjuntas, estimular el recíproco intercambio y crear redes interinstitucionales a fin de capitalizar fortalezas y desvanecer debilidades. Así también se pone especial énfasis desde el rol del Supervisor en reposicionar al Estado en las Instituciones

Educativas sosteniendo estrechos vínculos con la DGIPE, entidad que autoriza y regula su funcionamiento aunque no a todas las subvencione.

Proceso de selección de problemáticas

Desde nuestro rol de Supervisor para acompañar, asesorar e impulsar acompañar el mejoramiento de las instituciones educativas; asesorando a las escuelas en dificultades, apoyando el desarrollo profesional docente, validar sus prácticas y proyectos. (Pozner 2006).

Considero como muy valiosos insumos, los documentos de autoevaluación institucionales contruidos desde una mirada colectiva y desde su propia realidad que, a la luz de las políticas ministeriales nos posibilitarán la construcción de una Línea de Base (Córdoba 2009) que como metodología se constituya en plataforma para la toma de decisiones que nos direccionen a una educación de mayor calidad.

Desde la Supervisión se propone un trabajo intensivo de reflexión y análisis en torno, especialmente, a la Identidad y Funciones Formativas del Nivel, obteniendo diversos resultados según los Equipos Directivos, muchos con formación en Nivel Primario solamente, y equipos docentes. Si bien en Educación los cambios se producen en tiempos prolongados sobre todo aquellos que implican cambio de actitud y paradigmas, se trabaja en torno a temáticas cuya preocupación central esté orientada a la mejora de la enseñanza en pos de una mejor escuela y que brinde igualdad de oportunidades, al decir de la Lic. Claudia Romero en su obra "Hacer de una escuela, una buena escuela".

Las propuestas priman a partir del reconocimiento del niño, en especial en la Primera Infancia de 3 a 5-6 años, como constructor de aprendizajes, con conocimientos e hipótesis propias y la necesidad que los maestros y la comunidad educativa sean capaces de valorar sus producciones en todas las áreas y de ejercer un rol de andamiaje y enseñante a partir de diagnosticar o explorar los conocimientos y experiencias previas. Se trabaja sobre algunos analizadores como son los espacios áulicos, las carpetas y trabajos de los estudiantes, los recursos del maestro, los estilos de comunicación, de gestión, los documentos escolares tales como Libros de Actas, registros de clases, planes de gestión, diagnósticos, instrumentos de evaluación, diseños y estilos de comunicación de progreso en Informes del Nivel, las planificaciones docentes y las prácticas en campo, el estilo de las fiestas escolares y efemérides, la programación de las Reuniones de Personal y de Padres. Estas acciones y documentos dan cuenta de las conceptualizaciones de Enseñanza, Aprendizaje, Evaluación y Convivencia de equipos educadores y de conducción a la luz de las políticas institucionales. También constituyen insumos valiosos a fin de analizar, describir, seleccionar y priorizar las situaciones problemáticas vigentes en la Zona de Inspección la coherencia entre el PEI y PCI enunciado y la verificación en la instancia de la práctica en terreno.

A partir de estas instancias surge una concatenación de propósitos y metas, que condicen con ciertas áreas críticas de mejora, al decir de la Lic. Marta Ceballos, con distintos alcances y matices.

Se establece como meta a largo plazo la jerarquización del nivel inicial ya sea desde el reconocimiento de la sociedad como su posicionamiento dentro del sistema educativo.

Como meta a mediano plazo la propuesta es la profesionalización del nivel, desmitificando y diluyendo la concepción que se constituye como una gran familia desvirtuando la función e intencionalidad formativa como unidad pedagógica en sí misma, sin dejar de considerar el

imaginario colectivo que le atribuye sólo funciones de aprestamiento en vistas al ingreso a nivel primario.

Gestionar es organizar, planificar, identificar problemas y como meta prioritaria se considera realizar un trabajo de reflexión, análisis y toma de decisiones con respecto al fortalecimiento de la gestión directiva en el nivel en torno al eje central de posicionar al directivo como verdadero referente de autoridad y liderazgo en la institución. En concreto se visualiza como problemática a tratar: es la desprofesionalización de la Gestión Directiva en el Nivel Inicial

Enfatizando en la frase célebre de Bernardo Blejmar, “*Gestionar es hacer que las cosas sucedan*” añadimos que el liderazgo educativo no es cuestión de ser héroes como docentes, sino del deseo, esfuerzo, capacidad y convicción de gente común dispuesta a explorar territorios no comunes. Ellos no se resignan a lo posible, sino al menos intentan los nuevos posibles que la nueva educación y sociedad están reclamando.

Situaciones problemáticas

En el marco del sinnúmero de fortalezas que presentan los centros educativos, se detectan como situaciones problemáticas, además de las ya mencionadas, las siguientes a saber:

- Desconocimiento de marcos legales y normativas para el Nivel Inicial, a la vez de la escasez de un entramado normativo que regule al Nivel.
- Escasa supervisión, conducción y liderazgo de los Directivos a cargo de ambos Niveles. Niveles Iniciales autogestionados o delegación de funciones a líderes naturales entre el cuerpo docente
- Dificultades para definir las funciones e identidad del Nivel y las necesidades de la etapa.
- Diversidad de propuestas en las prácticas de cada Institución: jardines “primarizados” y otros con propuestas tradicionales vacías de contenidos
- Amplio espectro en la variedad de recorridos, formaciones iniciales y antigüedad docente en los cargos directivos que lideran los equipos educadores de Nivel
- Alto porcentaje de Directivos que lideran el Inicial sólo con titulación de Primaria, por lo que se descarta también el necesario recorrido por el Nivel de referencia
- Preponderancia de la cultura adulta lo que implica concepciones que consideran al niño como un adulto en miniatura disipando su lugar activo y con capacidad de expresión y producción de conocimiento
- Cargos directivos de Inicial multidimensionados y solitarios, ya que son personal único y en ocasiones con sección a cargo, y el Nivel en tiempos de auge en su crecimiento, sus funciones de líder pedagógico se ven diluidas entre tantas otras acciones por ellos ejercidas
- Significativos tiempos institucionales destinados a articular con el afuera, atento a que constituye el 1º eslabón del Sistema Educativo Formal y necesidad de acordar prácticas colaborativas conjuntas en actuales escenarios y nuevas configuraciones.

Propuesta de Intervención:

Posicionándonos en el mejoramiento como línea de cambio, citamos un fragmento de la obra “Mejorar la gestión directiva en la escuela” de Gvirtz y Podestá que afirman:

“El mejoramiento escolar es una revolución lenta, silenciosa y que el más radical de los cambios es, en realidad, de naturaleza sutil. No debemos olvidar que no consiste en reemplazar prácticas educativas, sino en redimensionar la organización escolar.

Y en palabras de Romero,

“lo interesante del concepto de “mejora” es que denota un hacer a partir de lo que existe y en este sentido recoge la idea de que el cambio significativo no opera por demolición sino mediante procesos de diálogo y reconstrucción de lo existente”.

Construyendo el concepto que mejorar implica pensar nuevos modos de trabajo conjunto, es que desde Supervisión se propone un trabajo anual sostenido y colegiado desde el Eje de “Fortalecimiento de la Gestión Directiva: construcción del Plan Estratégico de Gestión” a fin de posicionar al directivo como referente de autoridad y líder de Nivel, posea o no la titulación específica de docente de Inicial, basando su gestión en un instrumento que le posibilite definir el Norte de las acciones

A partir de un análisis FODA construido conjuntamente con su equipo en el marco de la autoevaluación institucional, que a su vez se constituya en el insumo y herramienta madre no sólo para el directivo sino también para todos los actores intervinientes que *gestionan* en el proceso educativo a fin de brindar educación de calidad e igualdad de oportunidades a nuestros estudiantes desde un paradigma de multiperspectividad con estilo participativo democrático en los escenarios actuales.

En síntesis y citando a Juan Manuel Manes en su obra “Gestión estratégica para instituciones educativas”, decimos que todos los elementos de la planificación son importantes pero la efectividad de la misma depende en gran medida de la aptitud y actitud del equipo planificador. En este sentido, el comportamiento de las instituciones educativas respecto de la planificación estratégica debe ser instituyente para que permita alcanzar una rutina del equipo directivo en este sentido.

En el marco de lo que hasta aquí se ha expuesto podemos afirmar que si bien este plan de mejora propuesto cuenta con variadas metas y objetivos, se construye uno supremo a fin de iluminar no sólo las acciones si no también los propósitos fundantes y líneas de monitoreo y evaluación:

“Fortalecer la gestión directiva del Nivel con la propuesta de elaboración del Plan Estratégico como dispositivo/herramienta de gestión que favorezca la construcción del rol como verdadero referente de autoridad”

Considerando este objetivo como prioritario vemos la necesidad de entramarlo con otros que surgen del abordaje de las distintas dimensiones institucionales y sus miradas:

Dimensión Administrativa: Construir un Sistema de Información y Comunicación operativo que sustente la toma de decisiones pertinentes dentro del Sistema Educativo.

Sus acciones:

- Monitoreo y análisis de la Ficha Institucional, resignificada a partir de la evaluación pertinente, a fin de optimizar la recolección de datos.
- Elaboración y permanente actualización de la Base de Datos perteneciente a la Zona como medio de procesamiento de datos significativos.
- Confección de Planillas por Rubros relevantes de la Zona, fruto del procesamiento tanto cualitativo como cuantitativo de los insumos recabados de las Fichas Institucionales y visitas.
- Generar un Sistema efectivo y sistematizado para la transmisión de Lineamientos Ministeriales en pos de una adecuada implementación en las Instituciones.

Sus acciones:

- Convocar a la totalidad de las escuelas que conforman la Zona tres veces al año y propiciar encuentros sistematizados por Comunidades de Aprendizaje, conformadas por cuatro o cinco Centros Educativos cada una, dos veces al año.
- Establecer y consolidar redes de Comunicación vía correo electrónico apelando a la inmediatez de las nuevas tecnologías.
- Visitar a las Instituciones, atender audiencias en Sede.

Dimensión Pedagógica: Ejercer la autoridad como servicio para lograr una práctica de Supervisión participativa y comprometida fortaleciendo el rol de asesoría pedagógica.

Sus acciones:

- Visitar dos veces al año cada Centro Educativo correspondiente a la Zona tomando conocimiento y asesorando en las diversas dimensiones institucionales.
- Brindar espacios exclusivos en Sede a Representantes Legales y/o Directivos para realizar la devolución y reflexión correspondiente a la visita técnico-pedagógica realizada a la Institución de pertenencia.
- Confección y enriquecimiento de un Legajo por Institución para compilar y sistematizar el seguimiento sostenido y profundo de la realidad de cada Unidad Educativa.
- Confección de Legajo específico de Gestión Directiva a fin de operativizar el seguimiento y evaluación procesual de la función y liderazgo.
- Favorecer el desarrollo de las buenas prácticas estimulando la fundamentación desde la teoría, la investigación y la reflexión en la acción.

Sus acciones:

Ofrecer a la Zona una propuesta de trabajo concreta enmarcada en el Plan Estratégico de Zona a partir del Diagnóstico Situacional 2010 y abordar el Plan Estratégico de Zona 2011:

Gestión Directiva: “Construcción del Plan Estratégico de Gestión”. Momento de construcción y consenso de líneas y criterios estructurantes para el diseño de las acciones y toma de decisiones del directivo. Este accionar se enmarca a partir de la necesidad de reposicionar al Directivo como referente de la Autoridad en un Nivel que se encuentra en plena y creciente expansión.

- Impulsar el perfeccionamiento, capacitación y actualización de los equipos de conducción.

Sus Acciones:

- Conformar y coordinar distintas propuestas de encuentros de trabajo orientados al logro de objetivos comunes en el marco de la temática de “Fortalecimiento de la Gestión Directiva: Construcción del Plan Estratégico de Gestión”, mediante el intercambio y enriquecimiento mutuo (Detalles en cuadro anexo). Una de las propuestas de intervención desde Inspección se vincula con estas instancias de formación mediante la metodología de “**comunidades de aprendizaje**” formando sub grupos de estudio por cercanía geográfica, o considerando otro criterio de agrupamiento si se lo considerase relevante, de no más de cinco Directores para incrementar las redes interinstitucionales y enriquecer con el intercambio experiencias, conocimientos y perspectivas en torno a esta temática específica.
- Generar espacios para la promoción y construcción de redes y vínculos interinstitucionales que permitan potenciar fortalezas y neutralizar debilidades.
- Estimular y fortalecer la evaluación educativa, y autoevaluación directiva en particular, como proceso permanente de retroalimentación y crecimiento profesional.
- Actuar coordinadamente con la SPlyCE al difundir y convocar a Directivos y Docentes a las múltiples propuestas provenientes de las distintas Áreas.
- Conformar un verdadero Equipo de Trabajo con la Zona de Nivel Inicial en aras a mejorar la calidad educativa.

Dimensión Comunitaria: Promover el compromiso social y la participación comunitaria que permitan de-construir la representación existente del Nivel Inicial como una preparación para el Primario posibilitando la oportunidad de construir una nueva conceptualización del Nivel en consonancia con las nuevas infancias y escenarios

Sus acciones:

- Brindar espacios de escucha tanto a padres como a miembros de las Instituciones Educativas con la finalidad de conocer los distintos enfoques, necesidades y vivencias de cada uno de los actores.
- Confeccionar instrumentos específicos para la recolección, procesamiento y sistematización de insumos recabados en las mencionadas audiencias.

- Ofrecer la figura de mediador en ocasiones necesarias promoviendo sustancialmente al diálogo entre partes involucradas como oportunidad valiosa para la comunicación y el entendimiento.
- Promover las instancias de participación activa de las familias en las propuestas pedagógicas cotidianas

Plan de monitoreo, seguimiento y evaluación

Para el mismo realizaremos lo siguiente:

- Realizar evaluaciones y autoreflexiones periódicas en lo concerniente a la Gestión Supervisora a lo largo del Ciclo Lectivo con miras a una autoevaluación final tendiente a generar acciones superadoras futuras.
- Confección de matriz de seguimiento a fin de registrar procesos, reflexiones y cambios operados en las prácticas de gestión en el Nivel en el marco de la presente propuesta
- Análisis a través de portafolios de las diversas propuestas, diseños y fundamentaciones en la construcción del Plan Estratégico de cada Director
- Redactar Informes, actas y/o devoluciones orales de los procesos y logros observados basados en orientaciones, observaciones, indicaciones
- Procurar el intercambio de experiencias e instrumentos entre directivos en instancias generales o particulares de Comunidades de Aprendizaje generando la reflexión-acción
- Generar acuerdos estructurantes intrazonales en lo concerniente al dispositivo de Planificación Estratégica de Gestión a fin de cimentar bases comunes en donde construir las propuestas institucionales desde sus Idearios
- Procesar, sistematizar aportes de distintos actores y equipos con el propósito de confeccionar a fin de año un dossier como constructo colectivo y distribuirlo en la Zona socializando lo acordado
- A modo de ilustración se adjunta cronograma organizativo propuesto por supervisión, tanto de inicial como primaria a modo de generar instancias de articulación desde el ámbito zonal, y compartido con directivos de las instituciones en el marco del presente diseño, para regular la acción variando estrategias de agrupamiento: desde reuniones generales, conferencias, talleres pedagógicos con capacitadores pertenecientes a la zona o extranjeros a ella, pequeños grupos de intercambio pedagógico y social, denominadas comunidades de aprendizaje, hasta el encuentro personal individual y particular permitido desde cada visita en la institución con su posterior devolución, lugar del evento alusivo o en sede.

Bibliografía consultada

BLEJMAR, B. (2006) *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*.

CEBALLOS, M Y ARIAUDO, M. (2005) *La trama de las Instituciones Educativas*, Yammal, Córdoba.

GVIRTZ, S. y PODESTÁ, M.E. 2004. *“Mejorar las escuela. Acerca de la gestión de la Enseñanza”*. Granica. Buenos Aires.

LERNER, DELIA (2007) *Enseñar en la diversidad*. Revista Latinoamericana.

MANES, J.M. (1999) *Gestión Estratégica para las Instituciones Educativas*. Buenos Aires. Granica.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. (2009) Secretaría de Educación. Subsecretaría de Promoción de Igualdad y calidad Educativa: Dirección de Planeamiento e Información Educativa. Línea de Base como herramienta en los procesos de Autoevaluación. Argentina.

POZNER, P. (2006). El papel de la supervisión en la mejora de la calidad de la educación. OEI. México.

TERIGI, FLAVIA (2004) *La enseñanza como problema político. Novedades Educativas*

RAVELA, PEDRO (2001) *La construcción y el uso de la información para la toma de decisiones en la gestión escolar. Ministerio Educación de Nación; Dirección Nacional De Gestión Institucional.*

ROMERO, CLAUDIA (2009) *Hacer de la escuela, una buena escuela.* AIQUE. Buenos Aires.

Trabajo 5

RESOLVER PROBLEMAS PARA LA VIDA: UN CAMBIO PROFUNDO EN EL CURRÍCULUM

Este proyecto intenta ser una apuesta a no resignarnos, es una apuesta a la esperanza de que se pueden llevar a cabo acciones y experiencias educativas enriquecedoras en las instituciones, de que se puede agenciar, entendiendo por tal, a la posibilidad de crear nuevos modos de habitar las escuelas, trabajando y mejorando la comunicación institucional y los vínculos interpersonales.

Nos invita a pensar a la escuela como lugar de acción, como lugar de encuentros. Pensar la escuela como un lugar de interrupción, en donde se puede interrumpir para inaugurar nuevos caminos. A partir del recorrido realizado a lo largo del Postítulo y de la elaboración de este Trabajo Final, considero pertinente referirnos a la gestión institucional, como categoría de análisis transversal del mismo. Esta categoría no se reduce al paradigma que la define desde la administración, los procedimientos, las técnicas, sino que se reconoce como espacio de intermediación entre unos y otros –entre el adentro y el afuera- y de expresión de actos y estilos de trabajo.

Gestionar supone un saber, pero no un mero saber técnico sino un saber sobre la situación en la que se interviene. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*” Bernardo Blejmar (2005). La Gestión es el proceso de intervenciones desde la autoridad de gobierno para que “las cosas sucedan” de determinada manera y en base a propósitos ex ante y ex post. La gestión no es un evento, no es una sola acción. Es un proceso que incluye múltiples y complejas variables atravesadas por la dimensión del tiempo.

El proyecto apunta a que “algo suceda”, a lograr el “cambio”. Entendiendo que aquí cambio no se significa en valorización positiva o negativa, sino en la idea de quiebre; algo ya no es como era después de esa intervención. La propuesta tiende a que las “cosas sucedan”, que las ideas se transformen en actos, que la planificación mute en acciones eficaces, esto es, que cumplan su cometido. Que las cosas sucedan refiere a que la gestión se confronta con lo real y los resultados que alcanza. Luego de las lecturas y producciones realizadas a lo largo del Postítulo me pregunto: ¿Cómo gestionar en condiciones adversas? ¿Cómo restablecer vínculos, y mejorar las relaciones y la comunicación, como así también el sentimiento de pertenencia y el compromiso docente?

Y es a partir de aquí que el trabajo cobra sentido, lo que lleva a repensar el lugar y el sentido de gestionar, como así también en los **desafíos actuales de la gestión**. Ya que a partir del mismo, el directivo “pone en jaque” su concepción de gestión, ligada a lo administrativo y a lo burocrático, a través de las distintas propuestas de inspección, del equipo de profesionales y de los docentes. Esto lleva a repensar la institución desde otra mirada, desde el gestionar en situación.

La gestión, por otra parte, responde a propósitos explícitos, expresados en forma de visión, metas, objetivos. Según el nivel de alcance que se le quiera dar, éstos integran y dan dirección al proyecto institucional. Es por ello, que el proyecto apunta a mejorar la capacidad de gestión, entendiendo que mejorar esto es mejorar las capacidades del sistema que lo contiene (procesos, políticas, administración, tecnología, etc.) en lo curricular, en lo organizacional, en lo administrativo y en lo comunitario. En la institución se evidencia un grupo de docentes que apuestan al cambio, que apuestan a la posibilidad de mejorar y que se preocupan por ello. La

creatividad y protagonismo de muchos docentes nos habla de otras posibilidades y de otros modos de pensar la educación. La ritualización, el desgaste de los docentes, nos relatan también la cara opuesta, puesta de manifiesto en el otro grupo de docentes que presentan pasividad, desinterés, apatía, resignación.

Descripción y análisis institucional

Es una escuela provincial de Nivel Primario, ubicada en el barrio de la ciudad de Córdoba, surge por iniciativa del Centro Vecinal y se crea como escuela municipal; pasa a depender de la jurisdicción Provincial en el año 1973. En sus inicios funcionaba en una obra en construcción cedida por una familia, luego se alquila una casa hasta la inauguración del edificio propio, cuyo terreno es el fruto de trabajo de la Asociación Cooperadora apoyada por toda la comunidad que obtuvo la donación del espacio verde.

Característica del barrio: dos sectores urbanos diferenciados y divididos por las vías del ferrocarril y la costa del Canal. Amplios espacios sin urbanizar, sobre la costa canal, con características propias de marginalidad y pobreza extrema. Se reciben estudiantes de varios barrios por ser una institución muy deseada por los padres que la viven como una forma de acceder a una educación de calidad. Los padres en su mayoría son analfabetos o con estudios primarios-secundarios incompletos, desocupados o con trabajos temporarios y con subsidios gubernamentales.

| |
|---------------------------------------------------------------------------|
| LA ESCUELA |
| NIVEL Y/O CICLOS: 1° Y 2° CICLO |
| TURNO: MAÑANA Y TARDE |
| MATRÍCULA TOTAL DEL ESTABLECIMIENTO: más de 500 estudiantes. |
| CANTIDAD DE SECCIONES: 22 |
| CANTIDAD DE DOCENTES DE GRADO: 22 |
| CANTIDAD DE DOCENTES DE RAMOS ESPECIALES: 4 |
| CANTIDAD DE DOCENTES DE JORNADA AMPLIADA: 1 (Informática) |
| CANTIDAD DE DOCENTES DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO PEDAGÓGICO: 2 |

Frente a los cambios vertiginosos que se operan en el mundo de hoy, la escuela como institución se encuentra ante un delicado desafío: la formación de una persona. La base en que se sustenta todo el sistema educativo de la Institución es la adquisición de una habilidad que las sintetiza a todas: pensar. Enseñar a pensar es un ocurrente deseo que debe empezar por nosotros mismos.

La institución asume los siguientes compromisos: lineamientos claros, idoneidad profesional, acuerdo de criterios, valores humanos, comprensión, aceptación de las diferencias individuales. Cobra importancia el clima en el cual se ponen en juego estos aspectos. El docente pone la mirada sobre cada uno de sus estudiantes. Así, facilita el comprenderlos, conocerlos; percibir sus logros y dificultades.

El PEI se enmarca dentro de los lineamientos del Diseño Curricular Provincial y de los objetivos de la Política Educativa que pretende instalar en nuestra institución una educación de calidad, es decir que impulse una formación integral, que tienda al desarrollo de las competencias necesarias para desenvolverse en la sociedad actual.

La Calidad Educativa, resume el espíritu de la Política Educativa vigente y se centra en la necesidad de dar respuesta equitativa a todos los estudiantes; y en trabajar para que se efectivice el aprendizaje.

Para Carlos Cullen (1997), Calidad Educativa implica: competencia técnica para que el docente sepa enseñar y el estudiante sepa aprender; eficacia en los procedimientos elegidos (saber planificar acciones, saber evaluar, saber administrar recursos, saber informar a la comunidad, etc.), disciplina en los tiempos y espacios de producción, satisfacción de las necesidades básicas del aprendizaje, competencia disciplinar, competencia comunicativa. Silvia Schmelkes (1994) afirma que Calidad Educativa es: participación, reconocimiento de que hay problemas, planeamiento y evaluación de las acciones superadoras, un proceso de mejoramiento continuo.

Es importante reflexionar sobre el papel que le cabe a la escuela en el presente y considerar desde una postura crítica, las condiciones que deben darse para una verdadera Transformación Educativa.

La escuela busca ser escuela

Un lugar donde el propósito principal es educar y aprender, donde el tiempo está dedicado a actividades intencionadas de carácter formativo y académico, una acción conjunta del director, el docente y el estudiante quien adquiere el nivel de responsabilidad en el aprendizaje, el docente utiliza los medios adecuados para una evaluación permanente y formativa, tanto del aprendizaje como de su desempeño docente y el directivo como apoyo activo y sustancial que estimula y fomenta la calidad educativa supone establecer metas y propósitos acordes con la misión, visión y valores de la escuela.

Respecto a los docentes: La Institución, en esta tarea colectiva de crear una cultura institucional diferente y de innovar, requiere colaboración que asegure la calidad, entendida como la capacidad de tomar decisiones sustantivas asentadas sobre la reflexión y el análisis de la tarea docente para mejorar la dimensión integral de todos los estudiantes.

La actividad educativa y docente tendrá como objetivos desarrollar en el alumnado el afán de conocimiento, la capacidad de análisis de la realidad, la búsqueda de informaciones objetivas, la valoración de las diversas perspectivas, el espíritu crítico y reflexivo, la capacidad de decisión y el aprendizaje de la sistematización científica.

Junto a la adquisición de hábitos intelectuales que compaginen la profundización con la globalización de los conocimientos, se insistirá en la búsqueda y consecución de una actitud de formación permanente que permita acercarse progresivamente al reconocimiento de la realidad con su complejidad y cambios para así adoptar posturas conscientes y libres.

Desarrollo curricular: El PCI: La propuesta de planificación (Modelo T) que se implementa en la escuela pretende ser una aportación práctica al Diseño Curricular aplicado. El Modelo T se enmarca y se fundamenta en el paradigma socio – cognitivo y en los nuevos modelos de aprender a aprender como desarrollo de capacidades y valores. Este Modelo es una herramienta de trabajo orientada al desarrollo de la inteligencia potencial afectiva, entendida como un conjunto de capacidades y valores potenciales que pueden convertirse en reales a

partir de la adecuada mediación del profesor. Como mediador del aprendizaje interviene de una manera clara y precisa en el aprendizaje del estudiante (recordar que éste aprende con sus capacidades y valores), pero además el profesor actúa como mediador de la cultura social (programas oficiales) y de la cultura institucional (programas propios. El Modelo T facilita el desarrollo de una enseñanza centrada en procesos cognitivos y afectivos y ayuda a la evaluación de los mismos. En la práctica, el desarrollo de un nuevo modelo de aprender a aprender, enseñando a aprender por medio de estrategias de aprendizaje cognitivas y metacognitivas. Como tal el Modelo actúa como una carta de navegación curricular al constituirse en una representación (mapa) mental profesional del profesor en su aula.

El PCI es realizado teniendo en cuenta los lineamientos del diseño curricular de la provincia, los NAP para el Nivel Primario, Cuadernos para el aula; en su estructura se encuentra la fundamentación que da cuenta de la concepción de aprendizaje y enseñanza, objetivos generales y específicos para cada espacio curricular, selección de contenidos, criterios e instrumentos de evaluación. La institución cuenta con Programas Ministeriales: PIIE incluidas en el 2010, Jornada Ampliada con Informática, PAICOR, Fortalecimiento Pedagógico, Recreo Sano, SEDRONAR.

Se presenta un análisis de la situación actual de la enseñanza de las matemáticas, poniendo de manifiesto los puntos débiles y justificando la necesidad de una nueva orientación en la metodología docente.

Las características de una enseñanza de la matemática que sea eficaz para el logro del aprendizaje significativo de los estudiantes, implica por revisión de la práctica docente. No hay duda de que la concepción de la matemática que tenga el docente incidirá en la forma en que éste la enseña y, por lo tanto, cuánto y cómo aprenden los estudiantes

Los verdaderos cambios requieren de un análisis profundo, de una revisión de nuestras formas de pensar, esto no es sencillo y mucho más dificultoso cuando se hace a partir de un esfuerzo individual. Para que esto sea una real transformación necesitamos de un verdadero trabajo en equipo, del intercambio y de la discusión con fundamentos, para elaborar proyectos factibles de realizar.

Información sobre la escuela

Con la metodología de Línea de Base, el punto de partida es el análisis que nos conduce a revisar las prácticas docentes y a revalorizar la matemática; he organizado la siguiente información:

Cuadro comparativo de rendimiento escolar Área Matemática 4° grado: Trayectoria escolar

| Espacio curricular Matemática | 1° TRIM. | | | 2°TRIM. | | | 3°TRIM. | | |
|-----------------------------------------|----------|----|-----|---------|----|-----|---------|----|-----|
| | V | M | T | V | M | T | V | M | T |
| MATRÍCULA 2010 | 49 | 56 | 105 | 50 | 56 | 106 | 50 | 56 | 106 |
| APROBADOS | 48 | 52 | 100 | 45 | 47 | 92 | 44 | 44 | 88 |

| Espacio curricular Matemática | 1° TRIMESTRE | | | 2°TRIMESTRE | | | 3°TRIMESTRE | | |
|-----------------------------------------|--------------|---------|----------|-------------|---------|----------|-------------|---------|----------|
| MATRÍCULA 2010 | V 49 | M 56 | T 105 | V 50 | M 56 | T 106 | V 50 | M 56 | T 106 |
| NO APROBADOS | 1 | 4 | 5 | 5 | 9 | 14 | 6 | 12 | 18 |

| Espacio curricular Matemática | 1° TRIMESTRE | | | 2°TRIMESTRE | | | 3°TRIMESTRE | | |
|-----------------------------------------|--------------|---------|----------|-------------|---------|----------|-------------|---------|----------|
| MATRÍCULA 2009 3° grado | V 48 | M 56 | T 104 | V 47 | M 56 | T 103 | V 46 | M 56 | T 102 |
| NO APROBADOS | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 0 | 4 |

Concepción tradicional de la enseñanza de la matemática

Cuando analizamos el esquema didáctico tradicional de la matemática, nos encontramos frente a un modelo repetitivo que ha reducido el aprendizaje de esta área a la realización mecánica de sus procedimientos, se ha mostrado al educando como un objeto rígido que no admite cuestionamiento, donde hay que seguir paso a paso las indicaciones del maestro. Esta manera de proceder ha limitado las posibilidades intelectuales del sujeto y ha instalado un tabú: la matemática es inaccesible.

¿En qué medida a nivel Institucional se encuentra instalado este modelo de enseñanza de la Matemática? ¿Por qué se da así? ¿Qué obstáculos son los que impiden que se trabaje desde otra mirada?

Los niños llegan a la escuela con una gran cantidad de conocimientos matemáticos informales, de la familia, los compañeros, la TV, y los juegos. Es una matemática que tiene que ver con la intuición, la creatividad, una manera propia de buscar soluciones a los problemas y de inventar procedimientos de solución.

En la práctica docente –tradicional- la enseñanza de los signos matemáticos y de las reglas para combinarlos ha ocupado un lugar privilegiado sobre el desarrollo de la capacidad para resolver problemas, siendo éste uno de los objetivos fundamentales de la matemática. Los maestros enseñan según este enfoque, primero el algoritmo de la suma y una vez que los niños tienen sobre él cierto dominio, se “les muestra” cómo se utiliza la suma en la resolución de problemas que implican a esta operación.

Frente a los problemas planteados por el docente los niños no tienen oportunidad de pensar en algún procedimiento que les permita encontrar la solución, porque inmediatamente a la presentación del problema, el maestro plantea preguntas, es quien resuelve el problema, decide qué estrategia de solución utilizar, el trabajo intelectual de ellos se ha reducido a dos cosas: a contestar preguntas obvias, porque las respuestas están claramente en el texto del problema y a resolver la operación que ya sabían resolver.

Concepción actual basada en problemas

En el Diseño Curricular los problemas se ubican como el núcleo del aprendizaje alrededor de los cuales se organiza la enseñanza involucrando un “hacer” y un “reflexionar sobre el hacer”.

Los conocimientos matemáticos y los problemas no pueden separarse. No se trata de “aprender” matemáticas para después “aplicarlas” a la resolución de problemas, sino de aprender matemáticas al resolver problemas.

El enfoque metodológico actual se postula el planteo de problemas, la discusión de las posibles resoluciones y la reflexión sobre lo realizado. El docente debe generar instancias de trabajo áulico en que haya lugar para la confrontación, argumentación la reflexión y la justificación de lo realizado.

En la institución muchos docentes tienen resistencia a los cambios introducidos y la falta de capacitación que influyen en la enseñanza de la matemática y las que los poseen se sienten inseguras para su implementación. Al contar con una planta funcional inestable es un motivo más para la no aplicación de la metodología cuando la institución cuenta con acuerdos ya establecidos de cómo enseñar y del asesoramiento del equipo directivo.

Se trata, pues, de ofrecer una nueva orientación al carácter formativo de las matemáticas. La innovación es esencial, y no tan difícil como parece. La dificultad no radica en la misma innovación, sino en el hecho de que uno quiera o no quiera innovar.

Si se observa los no promovidos del 1° ciclo al 2° ciclo hay un quiebre muy notorio esto se debe a la fragmentación del currículum; los contenidos desarticulados y pocos significativos; la rigidez de los tiempos y los espacios, no se respetan los acuerdos institucionales: de metodología y criterios de evaluación y promoción.

No podemos lograr cambios solamente con buenas intenciones, se requieren conocimientos disciplinares y técnicos por parte de los docentes (por ejemplo para atender a la diversidad, a la inclusión social, etc.) y se necesita también diversos materiales didácticos y tecnológicos que ayuden a aprender a nuestros estudiantes.

Las Políticas Educativas deben atender al estudiante y su problemática, al docente en su capacitación y en sus condiciones laborales, a la Institución en su organización y a la comunidad en sus necesidades. Debe asegurar una educación de calidad para todos y esto es responsabilidad del Estado. Como expresa F. Gonzales Lucini 2005

“la educación se ve obligada a proporcionar las cartas náuticas de un mundo complejo y en perpetua agitación y, al mismo tiempo, la brújula para poder caminar en él”

Propuesta de acción e intervención

Asesoramiento continuo del Equipo Directivo a los docentes: teniendo en cuenta que la Matemática debe contribuir a lograr razonamientos, y un lenguaje matemático que posibilite interpretar la realidad, representarla, explicar su concepción de las situaciones que se le plantean y resolverlas.

Su valor instrumental, radica en la posibilidad creativa; para dar respuesta a situaciones cotidianas, ayuda a interpretar; predecir resultados y resolver situaciones de la vida diaria.

La revisión continua de la selección de los contenidos del espacio curricular teniendo en cuenta que deben partir de los conocimientos que los estudiantes tienen del ciclo anterior. Su adecuación a las posibilidades adquisitivas de los estudiantes, con sus características culturales propias. Que posibiliten su articulación con aprendizajes realizados.

La realización del asesoramiento: Interactuando con los docentes en su mejora, a través de observación directa de su labor educativa y con entrevistas.

- Ofreciendo apoyo continuo y una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar los problemas, mejorar la enseñanza y su desempeño.
- Supervisando la planificación docente confrontando con los acuerdos explicitados en el PCI y el diseño curricular provincial. Estimulando la autoevaluación de su tarea y la de los docentes.
- Favoreciendo la comunicación abierta, la resolución de problemas y la toma de decisiones colegiadas.
- Interesando a los docentes en la valoración del progreso y desempeño de los estudiantes.
- Dedicando las reuniones con maestros para evaluar permanentemente los logros educativos.

El propósito que orienta el asesoramiento es la necesidad de reflexionar sobre la práctica docente, la toma de decisiones acerca del enseñar y aprender matemática a partir del análisis del Diseño Curricular Provincial en relación con el espacio curricular Matemática. Promover la reflexión acerca de cómo gestionar la clase y que se considere a la evaluación como una experiencia de aprendizaje.

El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación (2007, p.16) (lo decía de este modo:

“Quienes enseñamos necesitamos revisar permanentemente qué hacemos y para qué lo realizamos. Sabemos, por una parte, que cada una de nuestras experiencias tiene características singulares e irrepetibles; así, cada año, un nuevo grupo de alumnos nos plantea un desafío renovado. Por otra parte, los conocimientos que enseñamos y nuestras estrategias de enseñanza también se modifican; y son, además, cajas de resonancia de múltiples transformaciones y necesidades que tienen lugar en la sociedad, en sentido amplio y, en particular, en los campos de saber”

Asimismo, Pozner (2000, Módulo Desafíos De La Educación) sostiene:

“La transformación en la que estamos inmersos nos impone transitar un modelo de “gestión directiva estratégica” que sea capaz de asegurar las siguientes funciones: Analizar-Sintetizar; Anticipar- Proyectar; Concertar-Asociar; Decidir-Desarrollar; Comunicar-Coordinar; Liderar-Animar; Evaluar-Reenfocar”

Propósito y objetivos

Para el desarrollo de este proyecto me propongo:

- Apoyar al equipo docente en el plano técnico, con aportes pedagógicos.
- Orientar el proceso de aprendizaje.
- Asistir al docente en sus dificultades técnicas y de relación.
- Realizar propuestas creativas.
- Recabar información sobre dificultades en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Orientar y asesorar en la elaboración de proyectos áulicos, PEI, PCI, PE.
- Acercar material bibliográfico o documentos de apoyo para abordar distintos temas.

- Coordinar encuentros con docentes del año anterior y del próximo para realizar la articulación.
- Establecer momentos para realizar co-evaluación.
- Estimular y facilitar la capacitación permanente
- Organizar encuentros periódicos de perfeccionamiento que respondan a necesidades institucionales.

Diseño de líneas de acción

Las acciones de intervención son las siguientes:

- Talleres de perfeccionamiento docente: Taller Docente con especialistas en el área Organización y elaboración de esquema de trabajo para reuniones técnicas (guías de trabajo, documentos).
- Encuentros con docentes para elaborar un Proyecto de Mejora Institucional del espacio curricular de Matemática, destinado a establecer prioridades en los contenidos esperables en relación a la promoción de los estudiantes.
- Coordinación del equipo de trabajo. Diseño del proyecto. Seguimiento de la planificación de las actividades y de su puesta en práctica cronológica según acuerdo previo.
- Reuniones de coordinación y seguimiento de la actividad.
- Seguimiento personalizado de los estudiantes con dificultad.
- Supervisión de la propuesta docente.
- Elaborar estrategias para la reducción del fracaso escolar en el espacio curricular.
- Cronograma de reunión por ciclos. Conformar equipos de trabajo.
- Cronograma de observaciones de clases y asesoramiento.
- Recuperar experiencias de los docentes y socializarlas.
- En reuniones de personal reflexionar sobre la práctica docente en relación al espacio curricular matemática. Planificar por parejas pedagógicas las unidades didácticas.
- Seleccionar estrategias para la articulación entre ciclos que generen Proyectos.

| LÍNEAS DE ACCIÓN | | RECURSOS | | CONTROL |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A1- Desarrollo de un marco curricular y metodológico institucional para el sistema docente innovador de excelencia y liderazgo. | Equipo Directivo-docentes. | Recursos humanos | Febrero – marzo | Número de docentes que demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos. |
| A2-Formación y actualización de docentes | Equipo Directivo-docentes | Recursos humanos y financieros | Anual | Número de docentes formados para implementar una docencia centrada en el desarrollo de las competencias de los estudiantes |
| A 3-Supervisión de la propuesta docente | Equipo Directivo-docentes- | Recursos humanos | Mensual | Número de planificaciones por unidades que integran nuevos modelos educativos y metodologías de enseñanza que impulsen la excelencia y la calidad. |

Proceso de seguimiento y devolución

Es necesario volver sobre el proceso de autoevaluación para realizar su valoración, es decir metaevaluación, Algunas pistas para revisar lo actuado en este plan estratégico:

- ¿Qué nos propusimos?
- ¿Qué se concretó?
- ¿Qué no se concretó? ¿Por qué?
- Efectos deseables y no deseables.
- ¿Qué no se tuvo en cuenta?
- Los instrumentos seleccionados e implementados y las estrategias utilizadas ¿fueron adecuadas?
- ¿Cuán confiables han sido las fuentes seleccionadas?
- ¿Los actores han participado de manera comprometida en la autoevaluación?
- Identificar causas por las que algunos actores no participaron.

Los Criterios adoptados para evaluar la planificación estratégica se basa en los siguientes ejes: Articulación; Adecuación; Flexibilidad; Continuidad; y Relación teoría-práctica. Para el seguimiento y control de las decisiones adoptadas y las actuaciones para un control efectivo se verificarán los resultados observables de las tareas y actividades programadas.

Respecto a la Planificación de Objetivos y Tareas

Se desarrollarán las siguientes acciones:

- Seguimiento de la planificación de tareas y actividades y de su puesta en práctica cronológica según acuerdo previo.

- Ajustes y desajustes entre lo que se planificó y los posibles imprevistos surgidos a lo largo de la ejecución.
 - Mayor o menor adecuación de los recursos elegidos.
 - La toma de decisiones adoptadas.
- b) Respecto a la Organización y Ejecución Llevada a Cabo por los Responsables:
- Funcionamiento y coordinación de las distintas personas, docentes y estructuras responsables de la actividad.
 - Reuniones de coordinación y seguimiento de la actividad. Temporalización.

Analizar causas: que hayan obstaculizado el cumplimiento de lo planificado. Estudio de los factores que han influido para que no fueran llevadas a cabo las tareas y actividades diseñadas en el plan de acción.

- Situaciones o hechos imprevistos que han interferido en el Plan de Acción.

Reconducir el proceso del plan de acción:

- Toma de decisiones para reconducir el proceso y el Plan de Acción.
- Comunicación de las mismas a las personas implicadas e interesadas.

Requisitos de la función de control

La realización de la función de seguimiento y control requiere unos requisitos previos para que sea posible y eficaz.

- Planificación de objetivos claros, asumidos, realistas, operativos y medibles.
- Establecimiento de indicadores y criterios de observación diseñados en la fase de planificación, que deben ir implícitos en la formulación de metas y objetivos.
- Distribución y división de tareas y responsabilidades.
- Distinción clara de las diferentes funciones y roles en la organización del grupo o del equipo docente.
- Crono programación de actividades.
- En todo grupo es necesario que exista una persona o grupo de personas que se responsabilicen de hacer el seguimiento y el control para que las actividades programadas se realicen y se lleven a efecto.

Instrumentos de evaluación

Se utilizan diversos y complementarios: Línea de Base, FODA, Autoevaluación docente, observación, cuestionarios, encuestas y análisis documental. Además cuestionarios para evaluar directivos, docentes, estudiantes. Se indagará sobre las percepciones, rendimiento, grado de satisfacción, opciones de mejora, etc.

Asimismo cuestionarios para evaluar procesos como el de enseñanza-aprendizaje, funcionamiento de la dirección, mecanismos de comunicación horizontal y vertical, programas educativos, impacto institucional, funcionamiento escolar, etc. Y encuestas de opinión para sociedad, padres de familia, y análisis documental de la normatividad, planes, programas, proyectos, diseños curriculares, etc.

Bibliografía Consultada

ÁREA, M (1991) *Medios y currículum: otra perspectiva de análisis. Los medios, los profesorados y el currículo*. Barcelona: Sendai Ediciones.

BLEJMAR, B. 2006. *“Gestionar es hacer que las cosas sucedan”*. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. NOVEDUC. Buenos Aires.

CANGENOVA, RICARDO (2005). *“Los núcleos de integración curricular en el diseño y desarrollo de Iniciativas pedagógicas escolares”*. Programa integral para la igualdad educativa (piie). Área pedagógica. Ministerio de educación de la nación. Buenos Aires, Argentina.

CANTERO, G. Y CELMAN, S. (2001) *Gestión escolar en condiciones adversas*. Buenos aires. Santillana.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN CÓRDOBA 2003. *Colección cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela*.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA PCIA. DE CÓRDOBA 2010. *Diseño curricular de la educación primaria. Documento de trabajo*.

GVIRTZ, S; GRINBERG, S. Y ABREUGÚ, V (2009) *La educación ayer, hoy y mañana: el abc de la pedagogía*. Buenos Aires. Aique.

GVIRTZ, S Y PODESTÁ, M.E. (2004) *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión de enseñanza*. Buenos Aires. Granica.

KOTIN, M Y NICASTRO, S. (1993) *Directores y direcciones de escuelas*. Buenos Aires. Niño y Dávila.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, GOBIERNO DE CÓRDOBA 2008. *Talleres institucionales autogestionados*.

POGGI, M (2000) *Instituciones y trayectorias escolares*. Buenos Aires. Santillana.

POZNER P. (coord.), (2000) *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, Buenos Aires, IIPE-UNESCO/Ministerio de Educación de la Nación Argentina.

ROMAN, M. Y DIEZ, E. (1998): *Curriculum y programación: diseños curriculares*. Aula, Madrid.

ROMAN, M. Y DÍEZ, E. (2000): *Aprendizaje y currículum: diseños curriculares aplicados*. Buenos Aires, Novedades Educativas.

ROMERO, C (2008) *Hacer de la escuela una buena escuela*. Buenos Aires. Aique.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN CÓRDOBA 2000-2001. Talleres institucionales.

TENTI FANFANI, E COMP. (2008) *Nuevos temas en la agenda de políticas educativas*. Buenos Aires. Siglo xxi. Editorial Argentina S.A.

Muchas veces al estar ensimismados en el quehacer cotidiano de la institución, se pierde una mirada más amplia, y más despojada de prejuicios. La realidad nos avasalla con su impronta de cambios permanentes e incertidumbres. Los aportes teóricos de cada módulo junto a las clases dictadas se tornaron a la hora de realizar este Trabajo Final Académico, en elementos esclarecedores de la realidad escolar, en la que diariamente se está involucrado. Hasta que aparece esta posibilidad de “volver a pensar con” “reflexionar sobre”, “hablar de” e “interactuar con”. El dictado del Postítulo en Conducción y Gestión Educativa se convierte en una puerta que se nos abre para encontrar los espacios y los tiempos necesarios para ensayar respuestas a la multiplicidad de interrogantes que, la tarea de gestionar, demanda.

En un proceso de actividades incesantes, se llega a la producción de este trabajo, en el que el hacer y el rehacer, fueron constantes. Con la permanente inquietud de construir aprendizajes para mejorar la escuelas y los aprendizajes de los estudiantes.

Sin prisas, pero con algunos apurones de por medio, se logran establecer ciertos parámetros o ejes sobre los cuales se trabajará para la concreción de este compromiso. Nuevamente en esta etapa confluyen gran cantidad de interrogantes, pero de a poco, se vuelven a establecer prioridades que permiten focalizar y contextualizar la temática. Las posibilidades de intercambiar opiniones, sugerencias y propuestas con otras colegas, son escasos. Sin embargo cada oportunidad es aprovechada para encontrar más luminosidad sobre diferentes aspectos relacionados con la presentación formal, de la tarea encomendada.

Una vez organizado el bosquejo, llega la etapa de ajustes: coherencia, pertinencia, secuencia, etc. Pues bien la elaboración general ha concluido. Seguramente el resultado logrado podría ser mejor, sin embargo el camino realizado es muy positivo. No están todas las respuestas, algunas cuestiones quedan abiertas.

El efecto obtenido implica una forma de hacer y pensar muy particular y parcial, puesto que a partir de ahora se iniciaran las prácticas de debates y reflexión que se proponen. Esto supondrá la modificación del proyecto, puesto en acto. Otras miradas, otras verdades, otros sujetos comprometidos con el quehacer, aportaran sus capitales. Lo importante es que la puerta está abierta para la mejora, para el cambio, para la búsqueda permanente; y ese es el desafío.

La institución escolar seleccionada

La escuela está ubicada en la una localidad distante a setenta kilómetros de la ciudad de donde funciona la sede de Inspección. Es uno de los tres Centros educativos de Nivel Primario, oficiales de la comunidad. Tiene ochenta y ocho años de antigüedad y fue fundada por iniciativa de un estanciero del lugar. Surge como una escuela rural que funcionaba detrás de la Estación del Ferrocarril. Ocupa el actual edificio escolar desde hace aproximadamente sesenta años.

Es una institución de 1º categoría, trabaja desde hace seis años, en el turno tarde: de 13.30 a 17:30 horas. Cuenta con ciento ochenta estudiantes en promedio, de primero a sexto grado. La mayoría de ellos proviene de hogares de escasos recursos económicos y culturales. El diez por ciento de los niños concurre por la mañana a la Guardería Municipal, donde les ayudan con

algunas tareas para el hogar. Aproximadamente el treinta y cinco por ciento de los niños son beneficiarios del programa asistencial: PAICOR.

El edificio escolar es de grandes dimensiones (escuela ex nacional) ocupa una manzana. El estado general es bueno, con amplias galerías y patios. En la galería principal funciona el Comedor escolar. Se comparte el uso de las instalaciones con el nivel inicial: Jardín de Infantes, con el Nivel Medio: IPEM, y con el Centro de Educación Primaria de Adultos.

La planta funcional está compuesta por ocho docentes de grado (seis titulares, un interino, un suplente), tres maestros de ramos especiales, una directora titular, una vicedirectora interina, un auxiliar de servicios titular y otro contratado, los docentes de 1º.

La escuela y el contexto local y regional

La localidad esta ubicada en el sudeste del departamento, distante a 35 km al Norte de la ruta Nacional Nº 9, cumplirá el año próximo cien años de su fundación. Actualmente posee aproximadamente 5000 habitantes.

La principal actividad económica que se desarrolla en el lugar, es la agrícola-ganadera. Residen en el pueblo tres fábricas de implementos agrícolas, de diferentes jerarquías que emplean a numerosos pobladores. Sus calles se encuentran pavimentadas en un 60%. Posee servicios de energía eléctrica y agua potable, y en proyecto el gas natural y las cloacas. La mayoría de la población es de escasos recursos socio económico y cultural.

Es el centro urbano más poblado de la zona, ya que sus vecinos cercanos son espacios poblados, muy pequeños. Se accede al pueblo a través de la Ruta Provincial que empalma con la Ruta Nacional, también a través de otra Ruta.

Tiene una característica geográfica muy particular, ya que, la línea divisoria de dos departamentos y discurre por la calle principal. Esta peculiaridad trajo aparejado durante muchos años, múltiples inconvenientes socio políticos y judiciales. Hace aproximadamente dos décadas atrás, por Resolución Provincial, se decidió que la localidad tuviese una única cabecera departamental, que es hoy nuestra ciudad.

En el ámbito educativo, la localidad posee tres centros escolares de nivel inicial y primario, de modalidad común, un primario de adultos, un secundario de adultos y dos escuelas de nivel medio: uno público y otro privado que tiene también un Instituto de Formación Docente. Funciona además, una escuela de enseñanza especial municipal. Tal como se indica en la identificación, la institución seleccionada, pertenece a la zona escolar, con sede de inspección en la ciudad cabecera departamental. Es parte de la tercera región escolar.

Del desarrollo institucional: En consonancia con los objetivos del Ministerio de Educación de la provincia para la educación primaria, la escuela tiene tres metas centrales:

- Promover la finalización de la escolaridad por parte de todos los niños, especialmente de los sectores que atraviesan situaciones de vulnerabilidad socioeducativa.
- Generar dispositivos orientados a la mejora de los aprendizajes y la enseñanza para garantizar aprendizajes prioritarios y la continuidad de los estudios en el nivel secundario.
- Fortalecer la capacidad de planificar y evaluar de los docentes y su vinculación con las familias y la comunidad.

A partir de estos fines la actividad de la institución, intenta orientarse al mejoramiento de las condiciones del trabajo escolar bajo el principio de que la igualdad, calidad y oportunidades van de la mano. Para concretizar dichas metas y acciones, la escuela tiene desde hace más de 5 años un proyecto institucional: "El despertar de los talentos". A través de él se favorecen nuevos agrupamientos y se refuncionalizan espacios, pues se ofrecen talleres de plástica, folclore, coro, radio, investigación, cerámica e informática, a los que los estudiantes asisten según sus intereses.

Se trabaja en red con la escuela de enseñanza especial y con la municipalidad dado que existe un equipo interdisciplinario que comparte actividades de integración de estudiantes con NEE. Se desarrolla un proyecto de articulación con el Nivel Inicial que funciona en el mismo edificio. Este consiste en el trabajo sistemático y compartido entre las docentes de 1º grado y la sala de 5 años, durante los días jueves. Las maestras planifican objetivos, contenidos, actividades y formas evaluación, que les permite acordar estrategias y recursos didácticos como manera de evitar posibles fracturas entre ambos niveles.

La autoevaluación es un proceso que se aplica desde hace poco tiempo, 3 o 4 años nada más. Se utiliza a partir de haber pautado cortes evaluativos que permiten monitorear y realizar el seguimiento del proceso educativo, los logros alcanzados, las dificultades más frecuentes, los cambios posibles, etc.

Del desarrollo profesional docente: El equipo directivo está conformado por una directora titular, con una antigüedad docente de veinticinco años; y una vicedirectora interina, que es la docente más antigua de la institución.

El equipo docente, está organizado de la siguiente manera:

- **PRIMER CICLO:** primer y segundo grado, con una pareja pedagógica (cada docente tiene asignados dos espacios curriculares), y tercer grado, con una sola docente.
- **SEGUNDO CICLO:** en cuarto, quinto y sexto grado, las docentes trabajan por áreas; matemática, ciencias y lengua.

Las maestras del 2º ciclo tienen coincidencia de horas especiales, en esos tiempos, se reúnen para consensuar las calificaciones y las observaciones que los estudiantes llevarán en sus informes de progreso escolar.

Los docentes de ramos especiales son tres. En educación musical: una docente titular, designada este año. En educación física: una docente suplente, y en educación tecnológica una docente titular, con quince años de antigüedad.

Las líneas de capacitación demandadas por la institución, durante los tres últimos años son: didáctica de la lengua, didáctica de la matemática, didáctica de ciencias sociales y este año se profundizará en la temática de evaluación. Para la concreción de dichas capacitaciones se contratan junto a otra escuela docentes profesionales en el tema (matemática y lengua). También se logró ingresar a un Programa de asesoramiento de la UEPC; y en Ciencias Sociales se hizo a través de la Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa. En este sentido se considera que si "se establecen proyectos de trabajo que disminuyan el aislamiento y la fuerte especialización entre las áreas de conocimiento, mayores son las perspectivas de que los docentes se reúnan y establezcan intercambios ligados a la tarea que

tiene lugar en el trabajo con los alumnos alrededor de una propuesta concreta.” Cangenova, R. Los núcleos de integración curricular en el diseño de iniciativas pedagógicas escolares.

Del desarrollo curricular: Respecto a orientaciones metodológicas, se especifica que la manera de enseñar debe tener en cuenta cómo se produce el aprendizaje, por eso debe haber coherencia entre ambas concepciones. El aprendizaje es un proceso de asimilación significativa de la realidad gracias al cual se operan cambios más o menos estables en las personas. Siguiendo a Vigotsky, desde una perspectiva socio-histórica de construcción de aprendizajes, se recomienda: “la buena enseñanza debería operar sobre las funciones en desarrollo, aun no plenamente consolidadas, sin esperar su configuración final para comenzar un aprendizaje...” Esto requiere un tiempo, pero el mismo no es uniforme. Cada sujeto tiene su propio ritmo de aprendizaje. Desde esta perspectiva el docente no descalifica al lento, sino que observa detenidamente el proceso de aprendizaje de cada uno de los alumnos, para acercar los dispositivos o andamiajes necesarios, “que deben tener como requisito su propio desmontaje progresivo” Baquero, R. (1997), pág. 148.

Problemáticas identificadas

He identificado las siguientes debilidades y problemáticas:

- Los estudiantes repitentes obtienen muy bajas calificaciones, a pesar de estar cursando por segunda vez, el mismo grado.

Esta situación tiene una vigencia de más de cinco años en la institución y pareciera tener un alto costo de postergación ya que de alguna manera se está etiquetando a los estudiantes considerándolos como incapaces de aprender. A pesar de que son repitentes no existe en la escuela un proyecto de atención particular de estos casos. Pareciera haberse naturalizado con fuerza la idea de que los estudiantes que no alcanzan los objetivos deben repetir haciendo otra vez, más de lo mismo. Esta problemática tiene un alto grado de incidencia sobre la calidad de la educación que brinda la escuela tal como está planteada en el Proyecto Educativo Institucional, pues se están afectando las oportunidades educativas de aquellos que pertenecen a un sector de la población de escasos recursos económicos. Coincidiendo con Farías, Fiol, Kit y Melgar (2007), se considera que

“El itinerario escolar es la experiencia personal, subjetiva y particular a la situación de un alumno o una alumna, en una escuela o una sucesión de ellas, en un contexto determinado; es resultado de la utilización de las oportunidades educativas al alcance y/o posibilidad de elección de alumnos, alumnas y familias. Dentro de parámetros equivalentes de condiciones posibilitadoras satisfechas, es la estructuración de las experiencias de aprendizaje de las que participan los alumnos y las alumnas el factor principal que configura la cantidad y calidad de su itinerario escolar”

Focalizar acerca de las concepciones subyacentes entre los actores involucrados, respecto de trayectorias escolares, evaluación y promoción, como elementos claves en la decisión de promocionar o no un estudiante, podría ser una alternativa de solución.

- Escasos niveles de participación de los docentes en instancias de desarrollo profesional respecto de los tres últimos años.

Desde el enfoque socio- histórico con el que observamos la organización escolar, discutir acerca del tratamiento experto del docente remite a un posicionamiento acerca de la

práctica profesional, es un –onocimiento que supone la capacitación, pero no se agota en ella. Como sostiene Andrea Alliaud, en la experiencia

“hay un aprendizaje explícito que se condensa y objetiva en un contenido o en una habilidad; aprendemos la fecha de la independencia, a multiplicar, a andar en bicicleta. Pero la experiencia en la que se desarrolla ese aprendizaje deja una huella, se inscribe en nosotros afianzando o inaugurando una modalidad de interpretar lo real. Este es un aprendizaje implícito, profundo, estructurante...”

Se trata de un modelo autorregulado, más autónomo que libera de manera particular los saberes de la práctica, pero no en soledad sino desde múltiples intercambios con colegas, en diversos escenarios. Entonces, se podría pensar que, las bajas tasas de participación en actividades de desarrollo profesional, ya sea escasa asistencia a cursos de perfeccionamiento, ausencia de una participación activa en reuniones docentes donde se resuelven cuestiones importantes, o desinterés en la construcción de acuerdos institucionales; afectan el compromiso ético que todo maestro debe tener con la enseñanza y que supone asumir la responsabilidad por el otro, en las decisiones cotidianas.

- *Ausencia de conexiones reales entre la tarea de cada uno de los docentes y los proyectos de la escuela, teniendo como marco de referencia el Proyecto Educativo Institucional.*

Los consensos y acuerdos respecto de enfoques teóricos: metodológicos, propósitos, contenidos, distribución y uso de los espacios y de los tiempos escolares, estrategias de enseñanza y evaluación; implican un proceso de toma de decisiones en situación y organizan el accionar institucional en su multidimensionalidad. La presencia o no de conectores que articulen aquellos acuerdos con la práctica cotidiana atenta contra la pérdida de sentidos del *hacer cotidiano* promoviendo esfuerzos innecesarios y superposición de tareas, en el mejor de los casos. Es muy importante el papel atribuido a los equipos docentes en la elaboración de planificaciones y proyectos, pero esto requiere que los acuerdos sean asumidos colectivamente y que haya un grado elevado de reflexión y comprensión de los mismos. Se necesita de “cierta *racionalidad política* compartida que permita construir control y lograr adhesión de los miembros de la institución.”Carranza, A. (2005), pág.100

- *Escasas acciones de acompañamiento por parte del Equipo directivo para los docentes nuevos que ingresan como suplentes o interinos, a la planta funcional, en cada ciclo lectivo.*

Se trata de “recuperar aquellos valores y prácticas que en el pasado hicieron de la escuela un instrumento poderoso para construir la ciudadanía, sin quedar atrapados en visiones nostálgicas, sino lanzándose a descubrir nuevas alternativas para lo escolar” Romero, C. (2009), pág. 13. Es importante para el equipo directivo hacer que los docentes se sientan parte de un nosotros poderoso, capaz de tornarse interesante y gratificante en el encuentro cotidiano con los niños. Es desde ese nosotros que se consolidan y profundizan los posicionamientos políticos pedagógicos, que el trabajo cotidiano requiere. Las prácticas educativas, el “oficio de enseñar” del cual habla Estanislao Antelo, no deben quedar en el orden de lo privado pues aumentan las incertidumbres y estrechan las posibilidades de modificar lo que nos lleva al fracaso. Es función de los directivos acompañar a los recién llegados, abrir el debate fundamentado sobre el hacer, el decir y el pensar de la escuela.

Propuesta de intervención

La debilidad priorizada: escasos logros de aprendizaje de estudiantes repitientes. Así la situación problemática a trabajar, es la siguiente: “al analizar las trayectorias escolares y los resultados educativos de la institución, las bajas calificaciones obtenidas por los estudiantes repitientes, en las diferentes áreas, son alertas de escasos logros de aprendizaje y los exponen como un grupo vulnerable al interior de la escuela”.

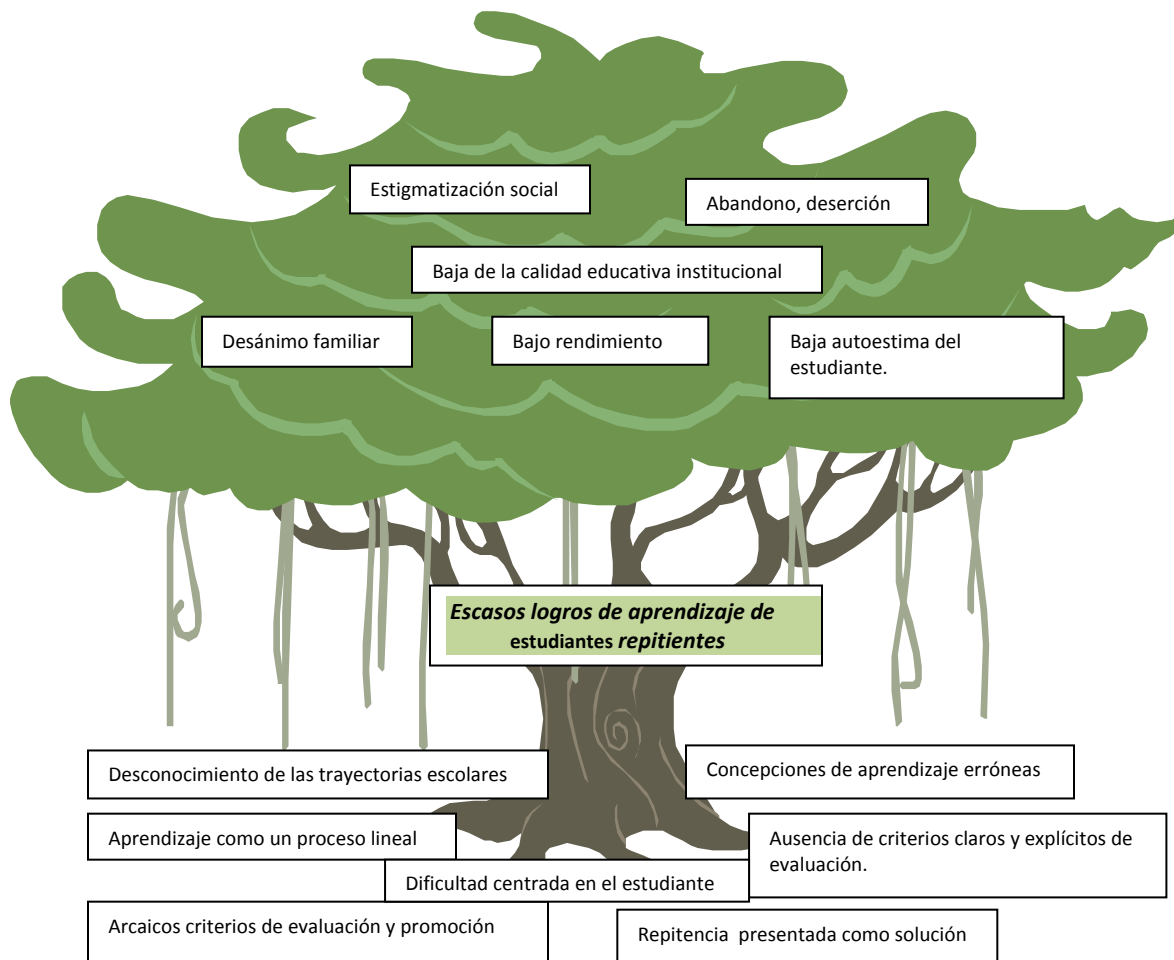
Hacer repetir el grado a los estudiantes que no alcanzaron los objetivos mínimos para ese período, es un procedimiento usado frecuentemente y desde hace muchos años, en la escuela. Consiste en reiterar el mismo nivel de desafío haciendo que curse el grado nuevamente, porque supuestamente el niño/a madurará y eso posibilitará que aprenda lo que le “falta” o lo que no “pudo” este año.

La fundamentación de esta experiencia no suele cuestionarse. Está basada en una determinada concepción teórica del aprendizaje, centrada únicamente en las condiciones del estudiante para aprender. Se descuida de este modo, lo que se afirma, respecto a que el desafío es, según Terigi. F. (2004: 9)

“...encontrar condiciones pedagógicas que hagan posible, a los chicos y chicas en situación de vulnerabilidad escolar, no solamente ingresar al sistema educativo sino permanecer en él y lograr los aprendizajes a los que tiene derecho”

Las dificultades de aprendizaje suelen atribuirse al contexto social, las familias y especialmente a los chicos. En la continuidad de estas prácticas los estudiantes que repiten el grado, repiten: tareas, contenidos, evaluaciones y métodos de enseñanza; ya que no se contempla una nueva manera de enseñar para estos niños. Cabe aclarar que otra costumbre muy utilizada también y tan perversa como la repitencia, es la promoción al grado siguiente con supuestas “adecuaciones curriculares”, constituyendo ésto soluciones superficiales sin que se ataque el problema de fondo, que es la ausencia de aprendizajes significativos por parte de algunos estudiantes.

Esta problemática acecha permanentemente la experiencia escolar de los estudiantes pobres ya que son los niños cuyos familiares no podrían apoyarlos (por diferentes razones) y quienes no tienen para pagar una maestra particular (sugerencia habitual del maestro de grado). Como consecuencia, según estadísticas y análisis provinciales y nacionales, transcurren sus trayectorias obteniendo bajas calificaciones. Son quienes fracasan en los primeros años del nivel medio, pues desertan o abandonan el sistema educativo ya que se sienten excluidos.



Cruce de dimensiones:

Del cruce de las distintas dimensiones surge esta información:

| | |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Escasos logros de aprendizaje de estudiantes repitientes</p> | <ul style="list-style-type: none"> • PEI: perfil del estudiante, visión y misión institucional. • PC.I.: criterios de evaluación y promoción, acuerdos sobre evaluación y promoción (trabajados a partir de las diferentes concepciones subyacentes del equipo docente), consensos respecto de las adecuaciones curriculares, competencias prioritarias • Resultados alcanzados: cumplimiento de objetivos en relación a estudiantes con dificultades de aprendizaje. • Impacto en la sociedad: reacción de las familias afectadas por la repitencia y los bajos logros • Recursos, tiempos y espacios disponibles para focalizar en la enseñanza de estudiantes repitientes y con dificultades. |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Dubet, F. en La escuela de las oportunidades.

“Una escuela justa no sólo debe ser útil para la integración social de los alumnos, sino que debe formar a los sujetos de una sociedad democrática y solidaria”.

Con esta premisa, se puede afirmar que esta problemática tiene un alto impacto en el funcionamiento de la escuela afectando especialmente sus criterios de calidad entendidos como igualdad de oportunidades, equidad y justicia escolar. Además, en el marco de la

autonomía escolar, el colegio debe hacerse cargo de resolver estas situaciones que afectan particularmente a los niños que provienen de los hogares más pobres de la población, así como de los resultados educativos ya que es un organismo público y debe dar cuenta de sus logros.

Si la institución educativa encargada de la función específica de enseñar, no lo hace, queda un grupo de estudiantes en situación de riesgo, dado que, en su contexto tienen pocas posibilidades de lograr lo que no alcanzan en la escuela. Se trata de un compromiso ético-político frente al desafío que implica garantizar la plena inclusión educativa. Terigi, F (2004), pág.8. Por lo tanto es necesario modificar la situación planteada en forma urgente, para alcanzar la coherencia y la articulación entre lo que se escribe y lo que se hace, para que exista coincidencia entre lo que se proyecta y lo que realmente se logra, pero sobre todo para cumplir con el contrato implícito que se firma con los padres que, depositan en la escuela, la responsabilidad de enseñar.

Objetivos generales

Son los siguientes:

- Lograr que los docentes construyan acuerdos significativos acerca del aprendizaje, enseñanza y evaluación de modo tal que impacten sobre la concepción de repitencia.
- Mejorar los logros de aprendizaje de los estudiantes en general y de los repitientes en particular.
-

| Líneas de acción | Tareas específicas | Responsables | Plan de Monitoreo |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Reflexionar teóricamente y validar ideas en función de nuestra experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar nuestras propias ideas sobre fracaso y repitencia. • Revisar nuestros saberes sobre la enseñanza y la evaluación. <p>TIEMPO: 4 horas (utilizando las horas libres de los docentes de grado), 10 horas (en reuniones de personal)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Despejar tiempos institucionales para organizar momentos de análisis y reflexión grupal entre los docentes. • Estimular y acompañar dentro de los equipos docentes la construcción de acuerdos en torno a aprendizaje, enseñanza, evaluación, fracaso y repitencia. | <p>Directivos</p> <p>Directivos, docentes de grado y maestros de ramos especiales</p> | <p>¿Cuáles eran nuestras ideas previas y pre concepciones? ¿Cómo se construyeron los acuerdos?, ¿son pertinentes respecto a la población escolar que atendemos? ¿Son acuerdos unánimes o hay otras miradas? ¿Cuáles son esas diferencias? ¿Cuáles serán los impactos de estos acuerdos en las prácticas cotidianas?</p> |
| <p>2. Requerir la colaboración de asistentes y especialistas</p> <p>TIEMPO: 1 hora semanal (1º trimestre, durante horas especiales comunes) Aprox.:12 horas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de asesoramiento y capacitación para contribuir a la apropiación por parte de los maestros, de los marcos teóricos específicos. • Identificar y preparar personas alternativas que puedan incorporarse al trabajo en las aulas, toda vez que el docente lo requiera. | <p>Equipo directivo, docentes y especialistas.</p> | <p>¿Todos los involucrados participan comprometidamente en las diferentes instancias? La cantidad de talleres es adecuada? ¿Cuán confiables han sido los especialistas y asistentes seleccionados? ¿En qué dimensiones se observa la apropiación teórica específica?</p> |

| | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>3. Diseñar y conducir acciones que favorezcan la implementación de un programa alternativo de solución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en la detección de alumnos en situaciones críticas. • Invitar a los padres a involucrarse en la mejora de los logros de sus hijos. • Monitorear los resultados a partir de la aplicación del programa. <p>TIEMPO: 1 hora semanal durante el 2º y 3º trimestre, en las horas que coinciden las horas especiales, la puesta en común se hará en reuniones de personal (2h x mes). Aproximadamente 10 horas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Acompañar a los equipos docentes en la construcción de indicadores que permitan detectar los grupos de alumnos en situaciones críticas. • Gestionar la información y comunicación para la utilización de los datos recogidos en las tareas de enseñanza y en relación con los alumnos y sus familias. • Disponer de tiempos y espacios para organizar las tareas de los docentes y de los alumnos. • Organizar evaluaciones comunes de seguimiento de una cohorte • Estudiar los resultados de rendimiento de los grados y revisar sus criterios para reorganizarlos. | <p>Directivos</p> <p>Docentes de grado y maestros de ramos especiales</p> <p>Directivos</p> <p>Docentes</p> <p>Docentes</p> | <p>Los instrumentos y estrategias utilizados ¿fueron adecuados? ¿Qué tarea no se pudo concretar? ¿Por qué? ¿Cuáles fueron los nudos críticos a resolver a la hora de implementar el programa alternativo? La tarea efectuada ¿puede ser considerada un ámbito de aprendizaje institucional? ¿Qué aspectos se podrían mejorar? Los tiempos y espacios utilizados ¿son adecuados? ¿todos los actores involucrados acuerdan los indicadores de seguimiento?</p> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Justificación de la selección de estrategias

Una de las principales fortalezas que posee la institución es que se logró armar un horario en el que las horas especiales (3), concuerdan para facilitar que los docentes por ciclo, tengan tres horas semanales en coincidencia. Esto implicaría utilizar el tiempo escolar para la capacitación y las reuniones de reflexión y debate. Durante el desarrollo de estas instancias se intentará mostrar a los docentes, como afirma Gvritz (2007) que el problema es que hoy estamos insertos en un sistema de transición, pero parte del sistema sigue funcionando de modo tradicional. Fuimos formados en viejas estructuras escolares “y nos cuesta concretar nuevas estrategias de enseñanza, nuevos modos de trabajo en equipo”. (Gvritz, 2007:38)

Otra solidez es la de poder trabajar nuevos enfoques con profesionales idóneos, en interrelación con otras instituciones educativas de la localidad. Esta es una práctica muy habitual en la escuela. En este sentido se trata de generar proyectos de trabajo en redes tendientes a crear una dinámica que aliente una auténtica mejora, “aquella que sacude los cimientos de la escuela y consigue producir aprendizajes de calidad para todos los alumnos” (Romero, 2009:13)

Debemos agregar la enorme posibilidad económica que genera la Asociación Cooperadora al realizar con las Comisiones de otras instituciones educativas, un gran Bingo show, desde hace dos años. Esto genera buenos recursos que facilitan, en caso de ser necesaria la contratación de personal especializado, tal como se propone en una de las líneas de acción. La mencionada posibilidad habla “...de la eficiencia como obligación de todo emprendimiento en un contexto de escasez...” (Cantero y Celman, 2001:121) como una de las obligaciones que competen a la gestión escolar.

Finalmente, cabe mencionar que, desde que asumió la presente gestión directiva, se han institucionalizado en la escuela: la observación áulica, el seguimiento de carpetas docentes, planificaciones y cuadernos de estudiantes, como práctica de monitoreo permanente de la

tarea docente. Podría ser esta una potencialidad que permitiría establecer pautas sistematizadas de seguimiento cuando la propuesta de mejora se ponga en marcha. Si a esta modalidad de trabajo le agregamos la posibilidad de “tomar decisiones fundadas en áreas críticas y vitales identificadas por los protagonistas de una realidad particular significará un avance en el camino de autonomía, de tal forma que la escuela pueda articular y ejecutar su proyecto” (Ceballos y Ariaudo, 2005:450)

Bibliografía Consultada

ALLIAUD, A. (2000) “La biografía escolar de los maestros. Una propuesta de abordaje”. En: Revista Propuesta Educativa. Año 10 N° 23 Pp. 82/93.

BLEJMAR, B. 2006. “*Gestionar es hacer que las cosas sucedan*”. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. NOVEDUC. Buenos Aires.

CANTERO G. Y CELMAN, S. (2001) *Gestión escolar en condiciones adversas*. Buenos Aires Santillana

CARRANZA, A. (2005) Escuela y Gestión Educativa. Año 7. N° 5. Revista Páginas de la Escuela de Ciencias de la Educación

CEBALLOS, M. Y ARIAUDO, M. (2005) *La trama de las instituciones Educativas y de su gestión directiva*. Córdoba. Argentina. Santillana.

DUBET, F. *La escuela de las oportunidades ¿Qué es una escuela justa?* Gedisa.

House, E. (1995): *Evaluación, ética y poder*. Madrid: Editorial Morata

GVIRTZ, S. y PODESTÁ, M.E. 2004. “*Mejorar las escuela. Acerca de la gestión de la Enseñanza*”. Granica. Buenos Aires. Granica.

UNICEF (2007): *Propuestas para superar el fracaso escolar*” Programa Todos pueden aprender.

ROMERO, C. 2009. “*Hacer de la escuela una buena escuela*”.. Buenos Aires. Aique

TERIGI, F.: (2004) *La plena inclusión educativa como problema de enseñanza. La enseñanza como problema de política educativa*. Revista Novedades Educativas Nro. 168 Buenos Aires.

Trabajo 7

INCLUSIÓN Y APRENDIZAJES DE CALIDAD EN EL NIVEL MEDIO RURAL

Hoy a los equipos de gestión se les reconoce un gran protagonismo en las transformaciones de las instituciones. La responsabilidad que implica conducir una Institución escolar, genera la necesidad de la capacitación y actualización permanente (Pozner 2006 b) para que ésta se pueda reflejar en mi desempeño profesional.

La velocidad de los cambios requiere un permanente proceso de reflexión de los problemas que ocurren en las instituciones y que permitan pensar nuevas maneras de intervenir en ellas, profundizando los conocimientos para fortalecer la práctica profesional.

El Ministerio de Educación de la Pcia. de Córdoba ha orientado su política hacia la igualdad y la inclusión, con el objetivo de asegurar una educación de calidad para todos. Así asume como misión promover el desarrollo y consolidación de un sistema educativo que permita el acceso, permanencia, progreso y egreso satisfactorio de toda la población estudiantil, a una educación de calidad, centrada en el desarrollo integral de las personas (en los diferentes niveles y modalidades) integrando las oportunidades socio-educativas para contribuir a la igualdad social.

“La educación se constituye en Política de Estado prioritaria para contribuir a la construcción y desarrollo de una sociedad justa”⁶ y por ello, se debe posibilitar la institucionalización de la obligatoriedad de la educación secundaria. La obligatoriedad del secundario, pone a los educadores –cualquiera sea el cargo que ocupe- frente a mayores desafíos.

Para realizar el Trabajo Final Académico, he seleccionado un CB Rural, que cuenta con los seis años de trayecto secundario. Fundamento esta elección, en la importancia que tiene para áreas rurales con bajo número de habitantes –pero con radicaciones permanentes- contar con la totalidad de los niveles educativos obligatorios, permitiendo que los jóvenes permanezcan en su entorno con la posibilidad de terminar de cursar sus estudios sin alejarse de sus familias.

| |
|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Inspección Regional: |
| Dirección de Nivel: DGEM |
| Establecimiento: CB-CER |
| Domicilio: ... |
| Código Postal: ... |
| EE: ... Categoría: Tercera. |
| Ámbito: Rural aglomerado, de fácil acceso. |
| Teléfono: no posee. |
| E-mail: no posee. |
| Turno de funcionamiento: Mañana. |
| Orientación: Producción de Bienes y Servicios. Especialidad: Producción Agropecuaria |
| Fecha de creación CB: |
| Fecha creación CER: |
| Edificio propio: Si. |
| Cantidad de bloques: 3 de 12 hs cátedra. |
| CER: 4° año: 31 hs; 5° año: 30 hs; 6° año: 30 hs. |
| Grupos de Educación Física: 03 – (09 hs cátedra) |
| Matrícula Total 2011: 35 alumnos. (CB: 22 – CER: 13) |

⁶ Ley de Educación de la Provincia de Córdoba N° 9870. Capítulo I Artículo 1° Fundamentos

Esta es una localidad rural aglomerada, cuenta con alrededor de trescientos habitantes –entre la zona urbana y rural-. Se accede a ella fácilmente por pavimento, por rutas Provinciales. Dista a 60 Km de una localidad; y a 400 km de Córdoba.

La localidad cuenta con los siguientes servicios: luz eléctrica; alumbrado público; recolección de residuos con planta de tratamiento y enterramiento sanitario; telefonía fija; cable; internet, y planta potabilizadora de agua; y carece de otros vitales como agua potable; gas natural; cloacas; y pavimento, (sólo el acceso principal a la Comuna se encuentra asfaltado). El pueblo cuenta con dos modernas plantas de silos de almacenaje de granos; y el SENASA ha habilitado una oficina para expender certificados para la venta y traslado de hacienda. Para la atención primaria de la Salud se habilitó hace dos años una sala de primeros auxilios, con servicio de odontología y un equipo para electrocardiogramas. Allí asisten a la población un médico clínico, un pediatra y una ginecóloga, semanalmente. Con respecto al transporte público: cuenta con un único micro hasta la ciudad e intermedias, una vez al día. Encontramos en la localidad Instituciones como Casa de la Cultura, Biblioteca Popular; Destacamento Policial con asiento permanente, Capilla (con sacerdote itinerante), y dos escuelas, que cubren los tres niveles educativos: el inicial (dependiente de la localidad de; el primario y el secundario: CB-CER Rural.

Origen de los ingresos de los habitantes

- 75% de actividades rurales: son empleados como peones, alambradores, camioneros, molineros, etc.)
- 5 % de empleos en comercios locales.
- 10 % de empleos públicos
- 5 % de empleos de quehaceres domésticos
- 5 % de changas vinculadas a la electricidad, albañilería, etc.

En relación al contexto socio-familiar y analizando el grado de instrucción de los padres de los estudiantes del CB, encontramos que:

- El 50 % ha concluido la educación primaria
- El 45% no han concluido la educación primaria
- El 3 % no han concluido el tercer año de secundaria.
- El 2% ha concluido la educación secundaria.

Analizando la situación familiar de los estudiantes, puede afirmarse que, un gran porcentaje es hijos de madres solteras y que la actualidad, viven en concubinato con familiares directos o políticos. En cuanto a sus viviendas de acuerdo con datos obtenidos de la observación directa, un 50 % de las familias viven en casas precarias y pequeñas, construidas de ladrillos de adobe, un 50% viven en casas estándar.

En cuanto al emplazamiento de sus hogares:

- 22 viven en la localidad, dentro del ejido urbano.
- 08 viven en campos aledaños.
- 05 viven en otra localidad.

Los estudiantes se trasladan desde sus hogares al establecimiento: Caminando, En bicicletas (PROMEDU- Programa aportes a la movilidad); En automóvil. O en remis, (los que viajan desde pueblos vecinos).

El gobierno lo ejerce un Presidente Comunal, el cual se preocupa de las necesidades de todas las instituciones en general, pero es interesante resaltar, que “considera a la educación como un gasto”, por las continuas demandas que se le realizan desde la escuela, en especial por problemas edilicios, los cuales no encuentran por tal motivo una solución rápida. Por ejemplo, se ha llegado a estar una semana sin encender las computadoras, y poner en marcha las estufas eléctricas por problemas en la instalación eléctrica.

La información construida en forma sistemática y apropiada sobre aspectos relevantes de la institución escolar puede ser un motor de cambio institucional, y un instrumento central de la gestión concebida en el marco de procesos de evaluación interna con fines de mejora y aprendizaje (Ravela, 2001).

Se analizaron, para esta instancia, los resultados educativos, el contexto sociocultural y los procesos a través de los cuales se desarrolla la labor del establecimiento.

| Indicadores Institucionales | | C.B. | | | C.E.R. | | |
|-----------------------------|-------------------|------|------|------|--------|------|------|
| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 | Matrícula Inicial | 15 | 22 | 18 | 10 | 17 | 15 |
| 2 | Matrícula Final | 16 | 21 | 16 | 09 | 15 | 13 |
| 3 | % Promoción | 100% | 95% | 83% | 80% | 76% | 86% |
| 4 | % Repitencia | 7% | 0% | 6% | 0% | 6% | 0% |
| 5 | % Deserción | 0% | 0% | 11% | 1% | 12% | 13% |
| 6 | % Sobreedad | 7% | 0% | 0% | 1% | 6% | 20% |

| Indicadores de retención | PORCENTAJES GLOBALES CB Y CER | | |
|--------------------------|-------------------------------|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 % Repitencia | 4% | 3% | 3% |
| 2 % Deserción | 0% | 8% | 12% |
| 3 % Retención | 100% | 92% | 87% |
| 4 % Sobreedad | 8% | 3% | 9% |

| Indicadores de promoción | PORCENTAJES GLOBALES CB Y CER | | |
|--------------------------|-------------------------------|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 % Promoción | 96% | 87% | 85% |
| 2 % No Promoción | 4% | 5% | 3% |

| PROMOVIDOS AL ÚLTIMO DÍA DE CLASES | PORCENTAJES GLOBALES CB Y CER | | |
|------------------------------------|-------------------------------|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 % Promoción | 56 % | 69 % | 72 % |

| PROMOVIDOS AL ÚLTIMO DÍA DE CLASES | C.B. | | | C.E.R. | | |
|------------------------------------|------|------|------|--------|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2008 | 2009 | 2010 |
| 1 % Promoción | 66% | 77% | 83% | 40% | 58% | 60% |

En cuanto a su infraestructura, el CB/CER funciona en el edificio de otro C.E. que data del año 1913. La decisión de funcionar en el mismo turno, fue tomada por ambos directivos, sin consultar al personal que trabaja efectivamente en la institución, generando fuertes polémicas, por cuestiones de convivencia y fundamentalmente de espacios. El edificio tiene tres aulas grandes: un de ellas ha sido dividida con tabique de machimbre- para albergar el laboratorio y

sala de informática del secundario. Las dos aulas restantes, las ocupa el primario, por lo tanto se utiliza como aulas, los ambientes que se ubican en lo que era la casa habitación del colegio. Sin dudas, una casa de familia, no es el lugar adecuado para el dictado de clases. Como tampoco alcanzan, dos cursos comparten el mismo espacio, y para entrar a un curso, se debe pasar por el otro.

Los baños de estudiantes están en buenas condiciones, y se cuenta con uno para docentes. No se cuenta con gimnasio, ni salón de actos, sólo se cuenta una galería multifunción. Hay una pequeña cocina para refrigerio docente (de nivel primario). Los docentes de secundaria, no pueden utilizarla. En definitiva, el edificio es adecuado, pero sólo para albergar a un solo nivel por turno.

La Institución cuenta con un variado y abundante equipamiento y recursos para las tareas pedagógicas, como resultado de los numerosos Programas de Nación y Provincia por los que se encontró y encuentra asistido: PROMSE; PROMER; PROMEDU; Más y Mejor Escuela; PNBE; PPBE, etc.). El mismo incluye: Computadoras completas (17); Impresoras (4); Scanner (1); Laboratorio móvil de Ciencias Naturales y Nuevas Tecnologías (Eductrade); Biblioteca (1345 volúmenes), Tv (2), Equipo de audio (2), etc.

El aprovechamiento de estos recursos mencionados en el proceso de enseñanza y de aprendizaje, es escaso. Las razones podemos encontrarlas en su emplazamiento inadecuado (producto de amontonamiento) y de la escasa planificación pedagógica docente incluyendo los mismos.

La institución, cuenta con un Proyecto Educativo Institucional muy simple, que no hace referencia a las leyes que rigen la Política Educativa Nacional ni Provincial. Describe someramente el contexto, incluye rasgos históricos, objetivos generales y específicos, perfil del egresado, del docente, visión institucional (con debilidades y fortalezas).

A mi criterio, no expresa realmente la política interna de la Institución, ni opera como documento público, ya que fue construido por un grupo de docentes y no es conocido por todos. No orienta la toma de decisiones en los diferentes aspectos del quehacer institucional, ni delimita los roles y funciones de los actores.

El Proyecto Curricular Institucional, fue elaborado por la dirección, con motivo de la solicitud de apertura del Ciclo de Especialización, que se concretó en el año 2007. Incluye una grilla del diseño curricular con expectativas de logro, contenidos y actividades de cada asignatura de la Formación Básica, Formación Orientada y de las incluidas es el E.C.D.I. para 4° año solamente.

Al estar aún en esa instancia, el PCI no posibilita el trabajo colectivo, la articulación y coherencia de las prácticas de enseñanza. No hay acuerdos explícitos sobre: selección y organización secuencial de objetivos y contenidos, recursos de la escuela, opciones metodológicas, resultados a lograr y formas y criterios de evaluación.

No están expresadas las intenciones educativas y los contenidos a enseñar y a aprender; la secuenciación y distribución en los tiempos de los objetivos y contenidos; las metodologías y medios a emplear; ni las intenciones, contenidos, momentos y estrategias para la evaluación.

Los CB Rurales se organizan según el Decreto N° 404/97. Su estructura curricular está organizada en disciplinas y/o áreas, cada una como unidad autónoma de acreditación. Son

espacios compartidos a cargo del Profesor del Nivel Secundario y el maestro tutor. El profesor es designado en el 50% de la carga horaria.

Este rural cuenta también con el Cargo de Coordinador de CER, (15 hs cátedra), En correlación con el CB y por sus características afines, el soporte pedagógico para el desarrollo curricular del Ciclo de Especialización Rural es la tutoría a cargo del Coordinador de CER. Él debe el pivot sobre el cual se asientan y confluyen las diversas disciplinas que conforman el campo de Formación General. Por otra parte, el Coordinador es responsable del campo de la Formación Orientada de cada año del Ciclo como medio de garantizar la continuidad e integralidad del desarrollo curricular.

Así encontramos dos actores que desempeñan roles muy importantes, el maestro tutor y el Coordinador de CER, los cuales llegan a manejar un gran poder, dentro de la Institución, por ser permanentemente las cabezas visibles de ella y el vínculo entre estudiantes, docentes, padres y comunidad.

El director de nivel medio (decreto 404/97) es quien ejerce la coordinación administrativa, pedagógica y comunitaria del CB-CER Anexo. Percibe por esta tarea 2 hs cátedras de Nivel Secundario. En su gestión recae la obligación de diseñar, gestionar y supervisar el Proyecto Específico coordinadamente con la participación de todos los actores institucionales. Está establecido en el Decreto, que deberá realizar visitas sistemáticas y periódicas al CB-CER, pero en la práctica, esta situación no se cumple. El director visita esporádicamente el Anexo, como máximo seis veces al año (incluye fiestas patronales y fin de ciclo lectivo).

Esta particularidad provoca un hecho, lamentablemente común a la mayoría de los anexos rurales: *el director no es la cabeza visible, ni desempeña las tareas propias de acompañamiento y asesoramiento pedagógico a tutores, coordinadores y docentes.* Su no presencia en el Centro, trae aparejado un sinnúmero de cuestiones, que quedan en mano de Tutores y Coordinadores, los que a veces no son suficientemente legitimados por sus pares, como para imponer normas de funcionamiento básicas, observándose, como una de las consecuencias, que se produce un relajamiento en los horarios de entrada, salida, refrigerios de docentes y estudiantes, etc. Con el consecuente perjuicio de pérdida efectiva del tiempo dedicado a la enseñanza.

| Planta Funcional de Cargos | | | | |
|-----------------------------------|-----------------|--------------|------------------------|----------------------|
| Cargos | Cantidad | desde | Sit. De Revista | Observaciones |
| Directora | 1 | 17/10/2003 | Titular | C/ pase a Ruralidad |
| Tutora | 1 | 10/06/2003 | Titular | C/ pase a Adultos |
| Coord. CER | 1 | 23/08/2007 | Titular | |

| Docentes frente al aula según su situación de revista | | | | | |
|-------------------------------------------------------|-----|-----------|-----|-----------|-----|
| Titulares | % | Interinos | % | Suplentes | % |
| 11 | 73% | 02 | 13% | 02 | 13% |

| Docentes frente al aula : porcentaje según su antigüedad en la docencia | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---|-------------|---|------------|---|
| 15 años o + | % | 6 a 15 años | % | 0 a 5 años | % |
| 13% | % | 7% | % | 80% | % |

| Docentes: cantidad y porcentaje según sus titulaciones. | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------------|----|---------------|----|------------------|----|------------------------------|----|-----------------------|----|
| Con título para nivel secundario en asignaturas | % | Profesionales | % | Con Tecnicaturas | % | Maestros para nivel primario | % | Con título Secundario | % |
| 4 | 26 | 3 | 20 | 3 | 20 | 2 | 13 | 3 | 20 |

| Detalle de títulos de docentes que tienen a su cargo asignaturas | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Asignaturas y cursos | Título del agente que las dicta. |
| Lengua 1°,2°,3°,4° y Matemática 1°, 2° | Profesora para la enseñanza primaria. |
| Lengua 5°,6°; Psicología 5°, Filosofía 6°. | Lic. En Psicopedagogía y Maestra. |
| Inglés 2°,3°. | Perito mercantil. |
| Inglés 1°,4°,5°; Formación Artístico Cultural (teatro) | Bachiller. |
| Tecnología de la Producción, Producción Animal I –III; Cier Naturales 3; Biología 4° | Médico Veterinario. |
| Ciencias Naturales 1°, 2°; Química ; Producción Animal II | Médico Veterinario. |
| Ciencias Sociales 1°,2°,3°; Formación Ética y Humanida Historia 5° y 6°; Sociología de 6°; Legislación Laboral 6° | Prof. Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales |
| Educación Física | Prof. en Educación Física. |
| Matemática 3,4,5,6 | Profesor en Informática |
| Física 4; Economía y Producción 5° | Técnica Óptica contactóloga |
| Geografía 4° | Bachiller. |
| Producción Vegetal I, II; Tecnología de la Producción coordinadora de CER | Técnica superior en Producción Agrícola Ganadera. |
| Producción Vegetal III | Técnica superior en Producción Agrícola Ganadera |

Del análisis de los indicadores, se han detectado en la Institución las siguientes problemáticas:

Con respecto a la Gestión Directiva: Débil gestión política –pedagógica del Currículum, desde la dirección del establecimiento.

Con respecto a las trayectorias escolares: descenso de los estudiantes matriculados en la institución, disminución de los porcentajes de retención, significativa repitencia, sobreedad, incremento de los índices de deserción a través de los ciclos lectivos (0%; 8%; 12%), considerables inasistencias de los mismos.

Con respecto al aprendizaje: Bajos logros en los aprendizajes, en ambos ciclos. Alto porcentaje de estudiantes que NO PROMUEVEN al último día de clases, debiendo continuar en las sucesivas instancias (coloquio; exámenes).

Con respecto a la enseñanza: La escuela no promueve estrategias de aprendizaje que pongan a los estudiantes frente a situaciones y problemas para la búsqueda, adquisición, integración y aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes. Los docentes no construyen ni planifican dispositivos y secuencias didácticas respetando los estilos de aprendizaje y habilidades de los estudiantes. Los profesores no se capacitan, por lo tanto no realizan innovaciones, utilizan métodos tradicionales y poco atractivos para desarrollar los contenidos de sus asignaturas y no utilizan sus planificaciones (anuales e individuales) como instrumento de trabajo.

Origen de las problemáticas detectadas

Afirmo que las mismas se afincan en:

- La escuela, que no funciona como unidad educativa.
- El ejercicio de la función directiva, que se concentra en la atención de la escuela base y en los asuntos administrativos, no acompañando los procesos de enseñanza y de aprendizaje del CB Rural a su cargo. En ocasiones, puede llegar a asistir seis veces en el año.
- El tiempo efectivo dedicado a la enseñanza que es reducido. Existe un relajamiento de horarios en las escuelas rurales, de horarios de entrada, salida, refrigerios, etc. Producto de ausencia de autoridad visible permanente. Prevalcen prácticas de enseñanzas rutinarias y predecibles.
- Un gran porcentaje de los docentes que no poseen títulos reglamentarios, (son idóneos que han titularizado), por la dificultad en ruralidad de contar con recursos humanos calificados.
- No se ha profundizado y optimizado la formación docente para contribuir con el desarrollo profesional e impactar en la mejora de las prácticas educativas.
- Existen modos de planificación, gestión y evaluación basados en prácticas rutinarias que desdibujan la responsabilidad por los resultados y procesos.
- No existe cultura de la evaluación.
- No se sostienen iniciativas para hacer efectivo el tránsito, por la educación obligatoria, de poblaciones en situaciones de riesgo socioeducativo.
- Pérdida del sentido comunitario, de trabajo en equipo, y en colaboración entre los diferentes actores.
- No existe un ambiente de apoyo y aprendizaje hacia los estudiantes.
- Existen dificultades para favorecer la trayectoria escolar de los estudiantes (ingreso, reingreso, permanencia, progreso y egreso) especialmente en los sectores desfavorecidos.
- Existen dificultades para garantizar los aprendizajes considerados prioritarios para la alfabetización, la continuidad de los estudios y la inserción social y laboral.
- Persisten dificultades para consolidar ambientes y entornos de aprendizaje y enseñanza favorables, por incidencia de problemáticas de orden material (infraestructura), socio-económico y/o de convivencia.
- Relaciones intrainstitucionales e interinstitucionales (familia, organizaciones de la comunidad, etc.) que requieren de acciones más sistemáticas en función de su aporte a los procesos educativos.

Propuesta integral de acción e intervención

En un sistema educativo con escuelas cada vez en situaciones más complejas y que requieren estrategias educativas diversas, con un Curriculum cada vez más dinámico (que debe ser pensado y redefinido continuamente), la figura del director/a escolar como líder comunitario y pedagógico se ha convertido en una pieza clave para garantizar aprendizajes significativos para todos.

Objetivos generales

- Recuperar la función directiva en el acompañamiento y asesoramiento de las prácticas docentes para promover, en la institución, que la misma se centre prioritariamente en lo pedagógico, y también genere dispositivos para trabajar el clima institucional, los vínculos, los abordajes de conflictos, los acuerdos de convivencia, etc.

- Abordar la problemática del fracaso escolar a través del fortalecimiento de procesos y estrategias pedagógicas que se desarrollan en el ámbito escolar orientadas a la disminución de la repitencia, la deserción y la sobreedad en contextos desfavorecidos, construyendo una trayectoria escolar relevante en un ambiente de cuidado y confianza en sus posibilidades.

Objetivos Específicos:

- Promover proyectos a fin de dar prioridad al seguimiento de la trayectoria escolar de los estudiantes.
- Fortalecer y profundizar la autoevaluación institucional y el aprovechamiento de los datos estadísticos para fundamentar los diagnósticos, las tomas de decisiones y para la justificación y fundamentación de los proyectos.

Estrategias a implementar con los estudiantes

Tutorías y seguimiento personalizado: la tutoría es muy importante para la permanencia en la escuela de estudiantes “de riesgo en términos de rendimiento y deserción. El tutor es quien orienta al grupo en general en la realización de actividades, posibilitando la adquisición de mayores niveles de autonomía. Se ocupa del seguimiento personal de cada estudiante, facilitando que todos los profesores, tengan en cuenta las necesidades de cada uno/a de ellos/as. También encauza las inquietudes y demandas y se transforma en mediador en los conflictos que se puedan plantear dentro de la escuela.

Sin duda alguna, el tutor juega un papel definitivo en el desarrollo del potencial integral del estudiante.

Talleres de estudio: La organización de talleres para aprender a estudiar es una actividad importante dentro de la escuela para alcanzar al conjunto de los estudiantes, y para determinados grupos, fuera del horario escolar. El Taller incluirá estrategias de:

- organización del tiempo y espacio de estudio;
- para comprender y recordar información;
- para aprender en clase; para la resolución de problemas;
- para usar la computadora para estudiar;
- para la comprensión lectora.

Así se piensa que lograr ser un espacio de práctica y reflexión de las metodologías de estudio, las que deberán, necesariamente, estar en consonancia con las prácticas y estrategias desarrolladas por los docentes en clases. Los profesores de los cursos respectivos deberán ir trabajando con estas técnicas en las respectivas materias a los efectos de profundizar en la sistematización de estas metodologías, que se estima redundarán en mayores beneficios de los estudiantes y sus familias.

Todos los docentes deberán mantener un permanente trabajo en equipo con el Profesor del Taller, con los Tutores, con los estudiantes y con los padres, respecto de las realizaciones en clase y haciendo observar las necesidades individuales o grupales en cada circunstancia.

Talleres con padres y madres: Se pretende, con la participación de diferentes especialistas, trabajar con los padres las problemáticas que plantean los jóvenes en la escuela y a asistirlos con herramientas concretas en el proceso de escolarización de sus hijos.

En estos talleres se deben abordar temas como Educación y Trabajo, videos informativos, donde se planteen problemáticas vinculadas a la deserción y se muestren los resultados que se logran cuando no se culmina con la escolaridad obligatoria en una sociedad tan demandante y exigente.

Apoyo a la realización de evaluaciones y de exámenes: Este apoyo con modalidad de taller posibilita la organización de diferentes tipos de evaluación. Se desarrollará en contraturno, para poder trabajar con distintos materiales las temáticas que los estudiantes necesitan profundizar.

Este taller será complementario del Taller de estudio, incluyendo otras estrategias como preparar y usar guías de estudio, responder a diferentes modalidades de evaluaciones y otros recursos para el aprendizaje. Se busca generar la confianza de aquellos estudiantes que, ante la irremediable situación de tener que rendir alguna asignatura, no se presenta a los exámenes, y así esta instancia, se convierte en un momento amenazante, que se vive antes, durante y después como algo insuperable y peligroso, y al que se otorga una importancia exagerada.

Salidas y visitas: La visita es de gran ayuda en el proceso de aprendizaje si se considera que los conceptos abordados en clase resultan difíciles de asimilar para un estudiante de secundaria. De ahí que sea importante que el alumno se involucre y tenga expectativas. En este sentido se proponen actividades para que los estudiantes participen en las visitas; con el fin de que se convierta en una experiencia didáctica en la que los estudiantes realmente aprendan.

Estas visitas brindan apoyo a la enseñanza y al aprendizaje, en un momento dado del curso, lo cual otorga un valor aún más significativo para el profesor y los estudiantes alumnos, lo que definitivamente se ve reflejado en el desarrollo y los resultados de la visita misma.

Lo que permite al niño las salidas didácticas es la formación social y el afianzamiento de los contenidos visto en clase. La visita será más significativa para el aprendizaje si los alumnos plantean sus expectativas y posteriormente efectúan un análisis sobre su experiencia.

Proyectos productivos como herramientas pedagógicas: Los proyectos productivos permiten:

- Promover la creatividad, la co-responsabilidad, el aprendizaje compartido y la idea de “proyectos de vida” en los alumnos mediante una huerta comunitaria de la que también participen sus familias.
- Facilitar un espacio de socialización.
- Promover vínculos de solidaridad y responsabilidad.
- Fortalecer los valores de solidaridad, respeto, trabajo compartido y cuidado del ambiente.
- Promover la actividad física y evitar el sedentarismo.
- Generar un espacio de aprendizaje grupal que pueda motivar los proyectos de huertas familiares.

Líneas de trabajo del director para el acompañamiento y asesoramiento de las prácticas docentes: que organiza las siguientes acciones

- Generar instrumentos de observación de clases como una de las vías de asesoramiento y acompañamiento de las prácticas docentes.

- Brindar devoluciones al docente de las observaciones realizadas.
- Construir acuerdos institucionales sobre criterios e instrumentos para la evaluación de los aprendizajes.
- Acordar criterios sobre el valor de la evaluación de las prácticas escolares.

Líneas de trabajo del director con los docentes: que aborda estas acciones:

- Actualización del PEI y del PCI, haciendo eje en la nueva Ley Pcial. N° 9870, para que se transformen en instrumentos reales que orienten la acción pedagógica- institucional.
- Generar proyectos para el seguimiento de los estudiantes con dificultades en su trayecto de escolarización.
- Hacer un seguimiento de los distintos proyectos en marcha en la Institución, revisando su articulación con el PEI y evaluando como impactan en el rendimiento escolar.
- Organizar jornadas interinstitucionales para abordar en forma conjunta el abandono, ausentismo y exclusión, trabajando los datos sobre el rendimiento y la trayectoria escolar de los estudiantes.
- Generar espacios de participación institucional que contemplen a docentes, estudiantes, padres y comunidad a fin de construir un modelo institucional participativo, inclusivo y democrático que fortalezca la convivencia pluralista basada en valores “tales como la solidaridad, la aceptación de las diferencias y el respeto mutuo”.
- Elaboración de portafolios docente: con recopilación de trabajos del docente (planificaciones, registros de clase, proyectos, autoevaluaciones, comentarios) y del alumno (proyectos, investigaciones, narraciones, dibujos, evaluaciones); documentación de experiencias de aprendizaje y de enseñanza que el docente realiza a lo largo del año para un curso determinado. Al contener trabajos de los estudiantes, permite analizar sus progresos y la relación de éstos con la propuesta de enseñanza y el producto final. El análisis de los portafolios de todos los docentes permitirá advertir cuál es realmente la propuesta institucional de trabajo.

Seguimiento y Evaluación

El seguimiento del Proyecto puede estar a cargo de un equipo responsable encabezado por el coordinador de CER, quien asumirá la responsabilidad de verificar los resultados parciales que se están alcanzando, los avances que se han producido en relación con la situación inicial; las dificultades y/o conflictos han surgido; y constatar si están siendo adecuadamente utilizados los recursos. Esto sin perder de vista el objetivo o los beneficios deseados y el producto a lograr.

El seguimiento de los resultados de los estudiantes, se irá realizando al cierre de cada trimestre.

El seguimiento de la tarea con los docentes, será continuo, a través de la observación de clases y entrega de informes trimestrales con apreciaciones de la evolución de sus actividades e impacto en las calificaciones de los estudiantes.

Cronograma de actividades

Para llevar adelante esta multiplicidad de acciones, se constituye el siguiente ordenamiento:

| Actividad | Mes |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Reunión Inicial organizativa de planta completa para acuerdos generales y establecimiento de Cronograma. | 15 de Febrero. |
| Reuniones para Actualización de PEI (2). | 01 de Marzo; 15 marzo. |
| Reuniones para construcción del PCI (3). | 01 Abril; 15 Abril; 30 Abril. |
| Tutorías, talleres de estudio. | De Abril a Diciembre. |
| Talleres con padres. | Mayo; Julio; Octubre. |
| Apoyo a exámenes. | Julio; Diciembre; Febrero. |
| Salidas y visitas. | Junio; Septiembre. |
| Reuniones de seguimiento de evolución de los estudiantes. | Al finalizar cada trimestre. |
| Revisión del portafolio docente. | Al finalizar cada trimestre. |

Bibliografía consultada

ALLIAUD, A. (2000) "La biografía escolar de los maestros. Una propuesta de abordaje". En: Revista Propuesta Educativa. Año 10 N° 23 Pp. 82/93.

AREA, M. (1991) Medios y Currículo: Otra perspectiva de análisis. Los medios, los profesores y el currículo. Barcelona: Sendai Ediciones.

ALTERMAN, N. (2008): "Desarrollo curricular centrado en la escuela y en el aula". Documento elaborado para el Programa de Fortalecimiento Pedagógico de las Escuelas del programa Integral para la Igualdad Educativa. (FOPIE). Ministerio de Educación de la Nación.

BAQUERO, R. (1996) Vigotsky y el aprendizaje escolar. Editorial Aique. Buenos Aires.

BLEJMAR, B. (2006) Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. Buenos Aires. NOVEDUC.

CANGENOVA, R. (2005). "Los núcleos de integración curricular en el diseño y desarrollo de iniciativas pedagógicas escolares". Programa Integral para la Igualdad Educativa (PIIE). Área pedagógica. Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires, Argentina

CASTAGNO, F Y OTRAS. (2009). Línea de Base. Cultura-Comunidad-Profesionalización: algunas condiciones para la acción educativa. Secretaría de Educación. Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa. Dirección de Planeamiento e Información Educativa. Córdoba, Argentina.

CARANDINO, E Y PERETTI, G. 2002 "Proyecto Institucional de Retención Escolar" Versión Borrador, Unidad Ejecutora Jurisdiccional del PNBE Coordinación Licenciada Cecilia Larrovere. Córdoba.

DGEM Plan de acción para 2011.

DUSSEL, I. 2007 "Nuevas prácticas culturales infantiles: Del Currículo Cultural a la Mediación Pedagógica". Seminario de Gestión Educativa. Diseño y Desarrollo de Políticas Educativas Inclusivas. Ministerio de Educación de la Nación. FOPIE. Conferencia dada en Paraná el 26-04-07.

MANES, J.M. (1999) Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Buenos Aires. Granica

MEIRIEU. P. (2207) "Es responsabilidad del educador provocar el deseo de aprender". En: Cuadernos de Pedagogía N2 373.

NICASTRO, S. (2006). Trabajar de director o sobre un hacer en situación. En XXI. Revista de Educación, 8 Universidad de Huelva.

PERETTI, G. PEDRAZZI, G. FERREYRA, H (2008). Orientaciones sociopedagógicas para la construcción de una propuesta institucional de retención e inclusión con calidad. Nivel secundario. Secretaría de Educación. Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa. Dirección de Promoción de Igualdad Educativa Córdoba, Argentina.

PÉREZ GÓMEZ A. (1995) Autonomía Profesional del docente y control democrático de la práctica educativa. En AA.VV. Volver a pensar la educación. Vol. II. Prácticas y discursos educativos. Congreso Nacional de didáctica. Madrid: Morata

POZNER PILAR (2006 b) Una agenda que nos transita y nos compromete como docentes en gestión educativa y escolar, **Foro Nacional de Experiencias de investigación, intervención y formación en gestión de la educación básica**, México, UPN.

TIANA FERRER, A. (1997) "Tratamiento y usos de la información en evaluación" En: Documentos Vol. I. Cumbre Iberoamericana: Programa Evaluación de la Calidad de la Educación, Min. De cultura y educación de la Rep. Argentina (coord.). Madrid.

TENTI FANFANI, E Comp. (2008) Nuevos Temas en la Agenda de Políticas Educativas. Buenos Aires. Siglo XXI. Editores Argentina S.A.

TERIGI, F. (2004), "La plena inclusión educativa como problema de enseñanza. La enseñanza como problema de política educativa". Revista *Novedades Educativas* N° 168 Buenos Aires

TERIGI, F. (2009). El fracaso escolar desde la perspectiva psicoeducativa: Hacia una reconceptualización situacional. Revista Iberoamericana de Educación. N° 50.

RAVELA, P. (2001) "La construcción y el uso de la Información para la toma de decisiones en la Gestión Escolar". Programa Nacional de Gestión Institucional. Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires.

ROMERO, C. (2009). Hacer de la escuela una buena escuela. Buenos. Aires. Aique.

VELEDA, C. (2008). Políticas de inclusión, justicia e integración. Opciones y debates para los gobiernos provinciales. Serie Proyecto nexos: Conectando saberes y prácticas para el diseño de la política educativa provincial (documento Nro. 3) Buenos Aires: CIPPEC

Trabajo 8

GESTIÓN INTEGRAL DE UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN ESPECIAL

Ningún viento es favorable para un barco que va a la deriva. Y va a la deriva si no hay un proyecto de viaje, si no hay forma de controlar el barco o si no se sabe si está navegando en la dirección correcta”
Miguel Angel Santos Guerra

A partir del recorrido que fui realizando desde septiembre del año 2010 en la formación del Postítulo, fui apropiándome de aspectos conceptuales básicos para recorrer las instituciones, para evaluar las dinámicas que allí acontecen. Fui adquiriendo una actitud crítica para ver y analizar los documentos curriculares oficiales, las leyes y normas referidas a la educación; para repensar las prácticas docentes y para pensar que el trabajo en equipo, colaborativo y cooperativo es el mejor modo de resolver las diversas problemáticas que día a día surgen por el camino que transitamos en las instituciones educativas. Con todo el camino recorrido pude mirar desde otro lugar la institución seleccionada: desde la gestión directiva. Pude mirarla, recorrerla, redescubrirla, buscando información sobre todos los aspectos que la hacen una organización de modalidad especial dentro del sistema educativo, con una mirada crítica, analítica y con un sustento teórico.

Para la elaboración del Trabajo Final Académico se seleccionó una Escuela de Educación Especial, organización en la que en la actualidad cumpla el rol de Maestra de Grado de Enseñanza Especial. Al realizar este trabajo intenté tomar distancia del vínculo que me une a ella para tratar de ser lo más objetiva posible; sin desconocer que la tensión objetividad-subjetividad es inherente a todos los actores institucionales.

Durante este proceso se produjeron varios cambios en la mirada que tenía sobre la organización escolar. Al comienzo la misma era una mirada parcial de la realidad, sin tener en cuenta la totalidad de las dimensiones que hacen a las instituciones escolares, sin contemplar el contexto regional y local en la que se halla inmersa; entre otros aspectos. ¿Por qué era una mirada parcial? Porque no contaba con las herramientas teóricas para ver a las organizaciones en su totalidad y como parte de un Sistema Educativo y porque estaba posicionada desde el rol que cumpla en la actualidad.

La institución escolar seleccionada.

La Escuela Especial es una organización que funciona en la localidad desde hace más de 20 años. En sus comienzos funcionó como anexo de la Escuela Especial.

La idea de crear una escuela de modalidad especial surgió del interés de un grupo de personas (vecinos en general, docentes, padres, comerciantes y gobernantes), que anhelaban que hubiera un lugar para que niños y jóvenes con discapacidad intelectual pudieran recibir una formación integral.

La escuela comenzó a funcionar en un espacio prestado, luego pasó por dos casas alquiladas por el Municipio, hasta que se inauguró el nuevo edificio escolar. El mismo cuenta con una amplia infraestructura acorde a las necesidades de la población que asiste, contando con aulas, talleres y gabinetes necesarios para el quehacer cotidiano.

En la actualidad asisten más de 60 estudiantes con discapacidad intelectual y otras discapacidades asociadas (sensorial, motriz; con Trastorno Generalizado del Desarrollo y Trastornos de la Personalidad); comprendiendo sus edades desde los cero a los 21 años de edad.

En su mayoría, la población que asiste proviene de familias con un nivel socio- económico y cultural escaso, donde la inserción de estas familias en el mundo laboral es a través de empleos parciales y temporales, con necesidades básicas insatisfechas en los hogares, con la constitución familiar numerosa, con la educación primaria incompleta en la mayoría de los padres. El asistencialismo es importante, debido a la desocupación y a la pobreza.

Descripción y análisis

La escuela se encuentra enclavada en una variedad de paisaje, la diversidad de los ríos y arroyos con playas amplias, el verde azulado de las montañas hacen que se constituya en uno de los centros turísticos más visitados. A la belleza singular del paisaje se le suman huellas históricas y culturales, reductos aborígenes de cultura comechingona expresada en tejidos, cestería y cerámica negra. Desde que se fundó, su contrato fundacional es un referente social para la formación integral de las personas con discapacidad intelectual.

Del desarrollo institucional: Pensar a la Educación Especial dentro del Sistema Educativo Nacional y Provincial, es pensarla como “un conjunto de propuestas educativas y recursos de apoyo educativo, especializados y complementarios, orientados a la mejora de las condiciones de enseñanza y aprendizaje para quienes presentan discapacidades. Se rige por el principio de inclusión, centrando su preocupación en el contexto educativo y en brindar una propuesta pedagógica que les permita a las personas con discapacidad el máximo desarrollo de sus posibilidades, la integración y el pleno ejercicio de sus derechos” (Ministerio de Educación de la Nación, 2009). Es una modalidad destinada a asegurar el derecho a la educación de las personas con discapacidades, temporales o permanentes, en todos los niveles y modalidades del Sistema. Es pensarla como la encargada de brindar atención educativa en todas aquellas problemáticas específicas que no pueden ser abordadas por la educación común.

Los objetivos de la Política Educativa Provincial relacionados con la modalidad proponen ampliar el acceso a la Educación Especial de niños/, jóvenes y adultos con discapacidad; optimizar los procesos de integración socio educativa; fortalecer los servicios pedagógicos de la modalidad en los aspectos curricular, de gestión institucional y de las buenas prácticas; asesorar y orientar sobre el trabajo con familias e integración; capacitar, formar y actualizar a docentes, equipos directivos y equipos técnicos; entre otros. Teniendo en cuenta los objetivos pensados y prescriptos para la modalidad, es que desde la Escuela Especial se lleva adelante la tarea de enseñar y aprender, atravesada por su Proyecto Educativo Institucional, y además, teniendo en cuenta el contexto en el cual se encuentra inmersa, la población que asiste, los intereses, las demandas, en fin, las características que la hacen única, específica en la zona. La organización escolar cuenta con los Niveles Inicial, Primario y Secundario, conformado por cinco grupos escolares, distribuidos según las edades, necesidades e intereses. Además, esta organización se basa en un proyecto pedagógico formativo tendiente a preparar a los estudiantes con discapacidad al logro de una vida incluida en la sociedad, con la mayor autonomía posible, de acuerdo a las posibilidades de cada uno, y con los apoyos necesarios para tal fin.

Respecto a la autoevaluación institucional, existen estrategias implementadas por el Personal Directivo como Talleres de Reflexión sobre el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto

Curricular Institucional; las trayectorias escolares, los aspectos facilitadores y obstaculizadores de la labor docente, entre otros, que se realizan al concluir los ciclos escolares.

En relación a la toma de decisiones y la distribución de poder, se tratan de resolver las problemáticas trabajando en equipo para lograr acuerdos. Se hace imprescindible destacar la presencia de varias instituciones de la localidad, con las que la escuela lleva adelante numerosos proyectos y actividades interinstitucionales, como la Municipalidad de el Hospital, la policía, los bomberos, comercios, escuelas primarias de gestión pública y privada; escuelas de Nivel Secundario y el Instituto de Nivel Superior. Dentro del trabajo en redes, es importante resaltar que la Escuela Especial cuenta con el Servicio de Atención Externa abierto a la comunidad, el mismo está conformado por los siguientes profesionales: Psicóloga, Fonoaudióloga, Psicopedagoga y Psicomotricista y presenta dos ejes de trabajo:

Eje de la Estimulación Temprana: Bebés con diagnóstico y derivación médica, que presenten discapacidad temporal o permanente, riesgo de discapacidad por condiciones físicas o psíquicas o socio ambientales.

Eje de la Evaluación para orientación educativa y tratamientos específicos: Niños hasta primer grado que asisten a escuelas comunes, que presenten diagnóstico y/o derivación de profesionales de la medicina, o bien de la autoridad de la escuela a la que asiste. El niño debe presentar necesidades educativas especiales de carácter temporal o permanente.

También estudiantes de cualquier grado del Nivel Primario y/o año del Nivel Secundario sólo para la realización de evaluaciones de orientación educativa o de admisión a la escolaridad de Modalidad Especial. Deben presentar derivación realizada por la autoridad competente de la escuela a la que asiste, más informe escolar y de competencias adquiridas.

Este Servicio se caracteriza por permanecer en el tiempo más allá de los actores involucrados en el mismo, con resultados importantes tanto para los estudiantes como para las instituciones que han utilizados los servicios.

Por otro lado, se firmó un convenio con dos organizaciones escolares de la zona: la Escuela (Gestión Pública- Nivel Inicial y Primario) y la otra de (Gestión Privada- Nivel Inicial y Primario). Dicho documento establece que se tendrá el apoyo mutuo y la complementación entre las actividades que cada centro educativo desarrolle con el fin de enriquecer y potenciar los Recursos Humanos y Materiales; con el fin de lograr los siguientes objetivos:

- Encarar acciones de capacitación interna y externas conjuntas.
- Favorecer el intercambio de experiencias y el trabajo en redes.
- Posibilitar espacios para la reflexión de la práctica educativa.
- Apoyo y asesoramiento mutuo en las actividades de extensión que cada una de ellas realice.
- Participar en investigaciones conjuntas con el objeto de mejorar la calidad educativa.
- Incluir otras instituciones que complementan la apertura y la demanda.

Del desarrollo profesional docente: La planta funcional de la escuela está conformada por un Director, una Secretaria Docente, cuatro Maestros de Grado Enseñanza Especial, una Profesora de Enseñanza Práctica; un Equipo Técnico compuesto por Psicopedagogo,

Psicólogo; Psicomotricista y Fonoaudiólogo; Profesores de Música, Educación Física, Plástica y Huerta y Jardinería; una cocinera perteneciente al PAICOR y dos auxiliares de seguridad-limpieza.

Los profesionales que trabajan en la institución presentan una formación variada, por lo que desde la Gestión actual se ponen en funcionamiento líneas de capacitación internas relacionadas con temáticas de interés para los docentes (Sujetos de la Educación Especial, análisis curricular). La estrategia utilizada es la de Talleres Docentes organizados por el Equipo Directivo con el acompañamiento en forma rotativa de los integrantes del Equipo Docente y Técnico. La metodología de trabajo va variando de acuerdo a las temáticas trabajadas como lectura de material bibliográfico; lluvia de ideas; lectura y análisis de casos, entre otros. A su vez, la escuela recibe por parte del Ministerio de Educación de la Nación y de la Provincia, material bibliográfico, CD educativos, etc., que son fuente de consulta permanente.

Del desarrollo curricular: A través de los años los paradigmas sobre concepción de sujeto, de Educación Especial, de enseñanza- aprendizaje, de integración y alguno otros, se han ido reformulando de acuerdo a los cambios sociales, políticos, y económicos. Por ende, el contexto, las demandas, las relaciones también han sufrido modificaciones. Hoy, y luego de un trabajo que demandó tiempo, posiciones, desacuerdos, se pudo acordar sobre algunos conceptos que son claves en la tarea central de la institución educativa. La concepción de enseñanza- aprendizaje que sustenta la tarea docente es la constructivista y significativa, considerando al estudiante como un sujeto activo para la adquisición de habilidades, competencias y conocimientos y al docente como guía, acompañante y facilitador del desarrollo integral de los alumnos con discapacidad. El docente organiza y guía los procesos de actividad de sus estudiantes, ajustándose a los avances, retrocesos, bloqueos y saltos cualitativos que se producen en el proceso de construcción del conocimiento.

Hay que subrayar la idea de que no hay métodos únicos para trabajar con los estudiantes con discapacidad, sino que la utilización de los mismos dependerá de la ayuda pedagógica que se le proporcione. Sin embargo, se considera como el pilar de la tarea aquellas estrategias educativas que ponen su acento en principio de significatividad y funcionalidad de los aprendizajes para aplicarlos en la vida cotidiana y en la futura inserción laboral. Los contenidos que se enseñan en las áreas de conocimiento, se priorizan de acuerdo a las prestaciones y orientaciones del Diseño Curricular Jurisdiccional y a los Núcleos de Aprendizaje Prioritarios; a las necesidades individuales y a los intereses, motivaciones de los grupos de estudiantes. Los mismos se secuencian a partir de la articulación flexible entre grados, ciclos y niveles; teniendo en cuenta además, la progresión de menores a mayores niveles de complejidad y las necesidades educativas individuales, adaptando los espacios y los tiempos. Respecto al seguimiento y evaluación de los estudiantes de la institución, se encuentra que cada docente e integrante del equipo técnico realiza la actividad de manera independiente, sin una sistematización ni un criterio que unifique los aspectos a considerar de los alumnos.

Asimismo, se hace imprescindible destacar que contemplando las Buenas Prácticas en Educación como la manera de mejorar la relación con el contexto institucional, propiciando y contribuyendo con la inclusión, retención y permanencia de los estudiantes con discapacidad de los últimos años de la escuela, es que se vienen desarrollando desde hace cuatro años, bajo los aspectos curriculares prescriptos por la Política Educativa Provincial, Pasantías Laborales no Rentadas en diferentes organizaciones de la zona. Esta posibilidad que han tenido los estudiantes les han permitido adquirir actitudes personales, profesionales y sociales que posibiliten su integración socio-laboral; además de promover en las Familias apoyo y

acompañamiento y finalmente generando en el docente la toma de conciencia de la utilidad de los conocimientos que enseña, en la vida y el trabajo cotidiano.

Como parte de estas Buenas Prácticas en Educación, y a manera de instancia de análisis, reflexión y evaluación de las prácticas pedagógicas e identificando esta experiencia educativa como valiosa y significativa para la comunidad educativa en el medio en el cual se encuentra inserta, es que la escuela fue sede del “Primer Encuentro Regional de Pasantías Laborales”; contando con la participación de estudiantes pasantes, empresarios, padres, docentes, equipos directivos (de la Escuela Especial, como así también con la Inspectora de la modalidad. Durante el evento se expusieron las experiencias, los aspectos positivos y negativos de la práctica, los logros, los puntos a modificar, entre otros.

Priorización, selección y explicación de las problemáticas

Para llevar a cabo el diagnóstico Institucional se tuvo en cuenta la Línea de Base como metodología (con sus fortalezas y debilidades); la observación institucional y las voces de los actores. Esta información permitió reconocer diversas problemáticas que se pueden enmarcar dentro de las dimensiones del campo institucional propuestas por Ceballos, Marta Susana (Ceballos, Marta y Ariaudo, Mariel S., 2005).

Asimismo, el haber considerado todos los aspectos de la institución escolar de manera integral, permitió tener una mirada y una aproximación de la totalidad de la organización; comprendiendo y conociendo en mayor profundidad. Es decir, teniendo una mirada desde la gestión, entendiendo a ésta como el conjunto de procesos que se ponen en juego para la toma de decisiones acerca de las prácticas pedagógicas y su correspondiente ejecución y evaluación. Centrando, focalizando a la institución alrededor de la búsqueda denodada de aprendizajes de calidad, significativos y funcionales para todos los estudiantes con discapacidad del centro educativo (Pozner 1995).

Desde la Dimensión Pedagógica-curricular que abarca el Proyecto Curricular Institucional; la Planificación y los programas; el Proyecto de aula; la evaluación y metaevaluación, entre otros, se encontró una heterogeneidad de criterios para evaluar los procesos de adquisición de aprendizajes de los estudiantes y una escasa reflexión sobre la Práctica Docente.

En la Dimensión Organizativa- Administrativa que contempla la Organización y Administración del tiempo y de los espacios; las formas y tipos de agrupamiento; Organización de los equipos docentes; las formas y mecanismos de comunicación; entre otros, se encontró que la comunicación que prevalece entre los miembros de la comunidad educativa es fragmentada, poco clara e insuficiente.

Por último, en la tercera dimensión, la Comunitaria, cuyos aspectos a tener en cuenta son la relación con las familias, con otras instituciones de la zona, entre otros; se observó escasa participación de las familias en relación a las trayectorias escolares de sus hijos y la ausencia de trabajo continuo y sistematizado con las familias de los estudiantes de la escuela.

Luego de haberse identificado estas problemáticas y realizado un análisis teniendo en cuenta los criterios para jerarquizarlas y seleccionarlas, se encontró que la heterogeneidad de criterios para evaluar los procesos de adquisición de aprendizajes de estos estudiantes se considera central y prioritaria al momento de generar una propuesta de intervención/ acción. A saber:

- La problemática incide considerablemente en los criterios de calidad acordados, es decir en el Perfil del estudiante que egresa de la organización escolar.

- Existe capacidad de acción real para abordar la problemática ya que la escuela cuenta con Recursos Humanos para revertir la situación.
- A partir de los registros semanales, de los informes de progreso escolar cuatrimestrales, se puede observar que los mismos se realizan sin una unificación de criterio, sino con gran heterogeneidad, tomando aspectos parciales de los estudiantes según sea quien los confeccione.
- Se observa que al no haber un instrumento para sistematizar el seguimiento de los estudiantes en relación a sus avances, retrocesos, bloqueos, etc., muchos aspectos que se deberían modificar, mejorar, continuar, se pierden y/o se omiten.
- Al intervenir esta problemática de la Dimensión Pedagógica- Didáctica provocaría que las otras cuestiones encontradas en las restantes dimensiones del campo institucional sufrieran modificaciones, ya que se considera a la escuela “como una totalidad interactuante en la que cualquier modificación en uno de sus componentes tiene consecuencias inmediatas en el resto de los componentes que lo integran.” (Ceballos, Marta y Ariaudo, Mariel S., 2005)

¿Por qué la problemática de la evaluación es central en un proyecto de escuela? Porque la Dimensión Pedagógica en la que se sitúa ésta problemática hace a la especificidad de la organización escolar.

Es decir que, al gestionar la Dimensión Pedagógica- Curricular se centra la escuela en sus dos tareas sustantivas: Enseñar y Aprender. Además, porque se considera a la evaluación “como un mecanismo de aprendizaje, como un procedimiento para obtener información y construir un saber...” (Frigerio, G.; Poggi, M.; Tiramonti, G., 1992). Además, de ser considerada como parte del proceso de enseñanza/aprendizaje, y tener un carácter formativo, continuo, integral, sistemático y orientador.

Respecto de la problemática sobre la escasa reflexión sobre la Práctica Docente y relacionándola con la problemática central, se considera que ninguna persona puede madurar, crecer e innovar en las actividades y tareas que realiza, sin una reflexión crítica sobre su propio quehacer profesional, sin alguna forma de evaluación de la práctica. En el decir de Santos Guerra “La coherencia institucional lleva consigo la exigencia de evaluación, ya que es necesario reflexionar para comprender... El perfeccionamiento profesional es otra razón que justifica la necesidad de evaluación. El desarrollo profesional se produce a través de una reflexión rigurosa e intensiva sobre la práctica. Esto es precisamente la evaluación (Santos Guerra, 1996).

Finalmente, y atendiendo a la problemática de la ausencia de un trabajo sistematizado con las familias de los estudiantes que asisten a la escuela, se considera que es fundamental propiciar espacios de participación activa de estas en el proceso educativo; para intentar lograr que padres y madres puedan visualizar y habilitar intervenciones favorables para el desarrollo de las trayectorias educativas.

Propuesta de intervención:

Para revertir las problemáticas encontradas en la organización escolar se plantea la necesidad de que crear un plan de acción para intervenir que contemple:

- El trabajo en equipo de los profesionales de la organización, que favorezca el cambio y mejora de la práctica que actualmente se lleva en la escuela.
- El cambio de actitudes, la apertura a nuevos enfoques, prácticas.
- La delegación de tareas.
- La responsabilidad compartida.
- La cooperación mediante metas compartidas.

PROBLEMA

| Heterogeneidad de criterios para evaluar los procesos de adquisición de aprendizajes de los estudiantes con discapacidad. | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos | Líneas de Acción | Actividades |
| <ul style="list-style-type: none">• Lograr que los profesionales de la escuela utilicen un nuevo enfoque para evaluar. | <ul style="list-style-type: none">• Asignar espacios para que los profesionales puedan conocer y capacitarse en el nuevo enfoque sobre la evaluación.• Generar instancias para que los docentes puedan crear instrumentos de seguimiento y evaluación para todos los niveles de la organización. | <p>En una primera reunión se realizarán las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Presentación de la bibliografía relacionada con la evaluación como un proceso integral, continuo, formativo y cooperativa.• Presentación de algunos modelos de instrumentos de seguimiento y evaluación.• Trabajo en equipo formados por docentes del mismo nivel, con el acompañamiento de los miembros del equipo técnico, para elaborar los instrumentos. <p>En una segunda reunión se presentarán los modelos de seguimiento y evaluación definitivos de los estudiantes.</p> <p>En un tercer momento se pondrán en funcionamiento los nuevos instrumentos de seguimiento y evaluación.</p> |

Plan de monitoreo y evaluación:

A corto plazo:

- Observación de las reuniones de los equipos docentes y técnicos.
- Supervisión de los instrumentos de seguimiento y evaluación periódicamente.
- Observación de los cuadernos de los alumnos.

A largo plazo:

- Examinar si la implementación de los instrumentos de seguimiento y evaluación de los estudiantes es sostenible en el tiempo; si la comunidad se identifica con la propuesta y le da continuidad.

Problemática a trabajar

| Escasa reflexión sobre las Prácticas Docentes. | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos | Líneas de Acción | Actividades |
| <ul style="list-style-type: none"> Lograr que los profesionales de la educación de la escuela puedan analizar, reflexionar y evaluar las prácticas pedagógicas. | <ul style="list-style-type: none"> Asignar espacios para que los profesionales puedan trabajar sobre sus prácticas, sobre los procesos de aprendizaje de sus estudiantes; sobre los avances; retrocesos; sobre los hechos que acontecen diariamente; etc. | <ul style="list-style-type: none"> Realizar una vez al mes Talleres Reflexivos para la totalidad de los docentes. Fijar una vez a la semana, en una hora especial, reunión con el equipo técnico para asesoramiento, consulta, etc. Completar cuestionario de autoevaluación referidos a la evaluación del aprendizaje del estudiante; de la práctica docente y del proyecto curricular. |

Plan de monitoreo y evaluación:

A corto plazo:

- Observar clases.
- Supervisar planificaciones, proyectos específicos.
- Observar reuniones de los docentes con equipos técnicos.
- Mantener entrevistas con los docentes.

A largo plazo:

- Efectuar un examen crítico del nivel de logro de los objetivos.

Problema

| Ausencia de trabajo continuo y sistematizado con las Familias | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos | Líneas de Acción | Actividades |
| <ul style="list-style-type: none"> Lograr un trabajo sistematizado con las familias de los estudiantes. | <p>Con las Familias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Indagar sobre los intereses de los Familiares en relación a las trayectorias escolares, las actividades en las que les gustaría acompañar a sus hijos, entre otros. <p>Con los Docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar un Proyecto Específico. <p>Con el Equipo Técnico:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar un Proyecto Específico para el trabajo con la Familia sobre diferentes temáticas. | <ul style="list-style-type: none"> Encuesta para Padres. Realizar clases abiertas, con la participación de los padres. Realizar Talleres reflexivos para padres, para hermanos, relacionados con |

Plan de monitoreo y evaluación:

A corto plazo:

- Supervisión de los Proyectos Específicos de los Docentes.
- Supervisión y asesoramiento en la elaboración de los diferentes talleres por parte del Equipo Técnico.
- Observación de los talleres.
- Análisis, reflexión y evaluación de los Proyectos Específicos.

A largo plazo:

- Examinar si se logran los objetivos planteados.
- Examinar si la propuesta es sostenible en el tiempo.

Bibliografía consultada

BLEJMAR, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Noveduc.

CEBALLOS, MARTA Y ARIAUDO, MARIEL S. (2005). *La Trama de las Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva*. Córdoba: Yammal.

COSTALES CAVESTANY, MERCEDES Y OTROS. (1997). *Proyecto curricular de Educación Infantil en un centro de Educación Especial*. España. Escuela Española.

FRIGERIO, G.; POGGI, M.; TIRAMONTI, G. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y Ceca*. Buenos Aires: Troquel.

GVIRTZ, S.; GRINBERG, S Y ABREGÚ, V.: 2009. *“La educación ayer, hoy y mañana: el ABC de la Pedagogía* Buenos Aires. Aique.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA NACIÓN. (2009). *Educación Especial, una modalidad del Sistema Educativo en argentina. Orientaciones 1*. Argentina: Ministerio de Educación de la Nación.

NUÑEZ, B. (2010). *El niño con discapacidad, la familia y su docente*. Buenos Aires: Lugar Editorial S.A.

NUÑEZ, B.; RODRÍGUEZ, LUIS. (2004). *Los hermanos de personas con discapacidad. Vivencias y apoyos*. Buenos Aires. Magisterio Del Río de la Plata.

POZNER de WEINBERG PILAR (1995) **El directivo como gestor de aprendizajes escolares**. Buenos Aires, 1995. Aique.

SANTOS GUERRA, M. (1996). *Evaluación educativa (2 vol.)*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Trabajo 9

LOS VÍNCULOS EN LA ESCUELA Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Este trayecto formativo me sirvió como aprendizaje y como una forma de rever mi propia práctica en el rol que me toca cumplir: gestionar una institución. Es así como al tomar conciencia de la verdadera problemática que debilita a la institución es que tomo como de fundamental importancia emprender el camino a una forma de trabajo más cercano al Trabajo en equipo, a las culturas colaborativas.

La escuela seleccionada se encuentra en vías de ir modificando estos modos tradicionales de hacer escuela, nos vemos atravesados por los cambios políticos, sociales y mundiales. Debemos ser “motor de cambio” desde el Currículum y el hacer de todos los días, satisfaciendo las necesidades educativas de los estudiantes, trabajando en equipo, participando activamente, ejerciendo la libertad con responsabilidad y haciendo una bandera de la equidad.

La escuela actual parece nadar “contra la corriente”, desperdiciando recursos y esfuerzos, en pos de mantener una visión de escuela poco coherente con los tiempos que nos toca vivir. Decimos que hay “nuevos modos de aprender”, que exigen “nuevos modos de enseñar”, sin embargo, esta idea no se está instalando en muchas escuelas.

Gestar escuelas como comunidades de aprendizaje es transformar el aislamiento, la dependencia y la no responsabilidad en vínculos de colaboración, autonomía y participación responsable.

“Trabajar conjuntamente no es simplemente una forma de construir relaciones y buscar una resolución colectiva. También es una fuente de aprendizajes”. (Hargreaves, 1998).

En una comunidad de aprendizaje, los participantes, que comparten intereses comunes, buscan ayudarse unos a otros, solucionar problemas y compartir y crear conocimiento en forma colaborativa. Esto no significa que no haya diferencias, sino que estas son utilizadas para mejorar las soluciones y ampliar la mirada sobre los problemas. Se valora la diversidad como una oportunidad a través de la cual se trata de construir armonía para crecer.

Las nuevas propuestas de trabajo escolar priorizan el trabajo en equipo por sobre el individual. Mientras la tarea individual diluye las responsabilidades, el trabajo grupal permite que los docentes asumamos y que usemos eficientemente los recursos que poseemos.

Un verdadero trabajo en equipo potencia las capacidades de cada integrante, aprovecha los saberes de sus miembros y optimiza los aportes de cada uno. Mejorar la gestión, entonces, significa pensar nuevos modos de trabajo conjunto. El eje central de este tipo de gestión reposa en la planificación institucional a largo plazo y en un modo consensuado por todos los actores de la institución. Es fundamental comprender que el desarrollo y mejoramiento escolar pueden producirse desde adentro, y no sólo desde arriba. Esto no significa que el mundo exterior sea ignorado; muy por el contrario, la escuela es parte del ambiente exterior y está conectada con él, pero se mueve en sus propios caminos elegidos.

La escuela como institución y no como suma de actores y de aulas, se constituye tanto en objeto de análisis como de intervención; y se instituye como afirma Poggi (2001), en sede de macropolíticas y, a la vez, de propuestas de innovación, de diseño y fortalecimiento de micropolíticas educativas en donde las primeras se significan, es decir, se movilizan, se resisten, se potencian o se enriquecen.

La gestión, como expresión de una orientación del gobierno de las instituciones más comprometida con esta visión política y pedagógica, parece la mejor manera de caracterizar la función directiva, entendiendo como tal a las tareas que desarrolla no sólo la o las personas investidas de autoridad para ello, sino a las que se despliegan desde equipos de dirección y Consejos escolares, cuando los hay.

La renovación de las ideas y las prácticas de dirección es una de las clave estratégicas para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada, de mercados dinámicos, de rápidos cambios tecnológicos y de surgimiento de nuevas expresiones identitarias.

Descripción y análisis del contexto local y regional

No hay datos precisos con respecto a cuando y donde fue fundada, nos valemos de leyendas, la más aceptada es la que está en el poema Bamba de Ataliva Herrera; y la otra, El Vasco, recogida de la transmisión oral. El nombre de la ciudad, según el historiador y miembro de la Junta Provincial de Historia, escribano Juan Carlos Lozada Echenique, quien residió en esta ciudad muchos años se originó sin lugar a dudas por haberse puesto allí una cruz formada por el eje de la carreta.

Esta ciudad se formó a través del curso de los años. No surgió de improviso, en razón de una fundación, como ocurrió con otras. Fue resultado del agrupamiento que paulatinamente constituyeron los españoles descendientes que antes fijaron su residencia en las Estancias vecinas. Por la manera en que se formó, no es posible establecer una fecha exacta que nos diga el principio de su existencia. Comienza a desarrollarse urbanísticamente a partir del siglo XIX. A fines del siglo pasado, con la creación de la Municipalidad en 1890 y la instalación del FF.CC. Gral. Belgrano producen en la tranquila Villa profundos cambios en su evolución urbana, y un polo de desarrollo importante en la zona. La ruta nacional N° 38 que comunica la ciudad de Córdoba con la Provincia de La Rioja, divide en dos sectores, zona sur y zona norte.

En el Siglo XX la evolución fue ascendente, tanto en lo demográfico como en lo económico y social, y se había convertido en una de las principales poblaciones de la provincia de Córdoba. En el campo educacional son varias las escuelas en funcionamiento. Se crea luego la Escuela Normal de Preceptores, donde se formaron los docentes que educaron a toda la zona.

Descripción de la institución elegida

La institución seleccionada es un Jardín de Infantes, actualmente de 1º categoría, modalidad urbana y gestión pública, que se encuentra ubicado en el radio céntrico de la ciudad, cuenta en sus cercanías con las siguientes instituciones: Parroquia, Plaza, Club Deportivo, Centro de Jubilados, Centro educativo, y varios comercios en general. Haciendo un poco de historia, el jardín en sus comienzos dependía de la escuela primaria, el 31 de diciembre del año 1974, por resolución N° 5852, expediente N° 17016/74, se crean de dos cargos de Maestra de Jardín de Infantes, funcionando el 5 de mayo de 1975 como anexo a la escuela primaria en un aula cedida por la misma. Se inaugura el edificio propio de Jardín, ubicado al lado del nuevo edificio de primaria y a partir de mayo del año 1985 se independiza del Nivel Primario nombrando una Directora Autónoma del jardín de Infantes. Así fue creciendo en número de salas hasta llegar a ser de primera categoría por resolución N° 0287/03

Actualmente posee una matrícula de más de 100 estudiantes, distribuidos de la siguiente manera: dos salas de 5 años, “A” y “B” y una de 4 años “A”, en el turno mañana y dos salas de 5 años, “C” y “D”, y una de 4 años “B”, en el turno tarde. La planta funcional es permanente y se organiza de la siguiente manera:

| NOMBRE Y APELLIDO | CARÁCTER CARGO | ANTIGÜEDAD EN EL JARDIN |
|-------------------|------------------|-------------------------|
| ... | Director Titular | 5 años |
| ... | Docente titular | 15 años |
| ... | Docente titular | 11 años |
| ... | Docente titular | 9 años |
| ... | Docente titular | 4 años |
| ... | Docente titular | 4 años |
| ... | Docente titular | 1 año |

Posee una Directora titular en el cargo ascendida por concurso y seis docentes titulares. Existe personal de Paicor, una cocinera y un ayudante becada, un auxiliar de servicios generales con más de 24 años de antigüedad en el Jardín, un personal de planes jefes/as y un personal de mantenimiento y limpieza de la Empresa

Con respecto a las características socioeconómicas de la comunidad de padres un 60% son empleados públicos (docentes-policías-guardia cárcel-odontólogos-médicos), luego le siguen en un 30% comerciantes, empleadas domésticas, chóferes de transporte, empleados en fábricas, metalúrgicos, albañiles y el 10% restante son desempleados y con asignaciones familiares nacionales o pensiones provinciales.

Los comercios aledaños son: despensas, supermercado, farmacia, tiendas, verdulería, Ferretería etc.

La mayoría de los padres han culminado el nivel primario y solo un 60% han obtenido títulos terciarios. Un grupo de padres conforman la cooperadora escolar. Todos de una forma u otra colaboran en la recaudación de fondos para gastos y necesidades de la institución. Las expectativas de los padres con respecto al jardín, apunta hacia la necesidad de que los niños aprendan a compartir y relacionarse con sus pares, de los valores que deben incorporar para convertirse en ciudadanos dignos y activos.

Dentro de la planta funcional del Jardín existen un grupo de docentes que si bien se capacitan en cursos que propone el gobierno y a veces de otras instituciones particulares, a la hora de realizar la aplicación en sus propias prácticas (de los saberes aprendidos) lo hacen en forma individualista, y sumado a esto la antigüedad que poseen en su carrera docente, lleva a una manera particular y conservadora de mirar la escuela, no siendo muy positivo a la hora de la toma de decisiones.-

La institución al recibir niños con NEE, realiza trabajo articulado con la Escuela Especial ya que ésta cuenta con el personal capacitado. Enseñar hoy, parece ubicarnos en tanto educadores frente a situaciones escolares nuevas para las que “no estamos preparados”. El pedagogo Estanislao Antelo, sostiene que hay cuestiones que expresan el núcleo duro de toda educación y son “el asunto de nuestro oficio”. Oficio de enseñar, que se enfrenta hoy a la individualización de la acción, pero que siempre requiere de la intervención para hacer del otro un semejante. Esa es una tarea, el educar, que no puede hacerse de a uno sino con la participación de todos, donde podamos aportar conocimientos y articular el saber con el otro.

En el aspecto sanitario por lo general es bueno, las necesidades alimenticias se encuentran cubiertas por el servicio de P.A.I.C.O.R. Recibiendo en el Jardín la Copa de Leche (85 raciones) y en la Escuela Primaria el servicio de Comedor (95 raciones).

En el aspecto de salud sus necesidades se cubren con los puestos sanitarios de dos barrios aledaños, y clínicas. La Institución cuenta con el Servicio de Emergencias Médicas S.A.N.O.S.

En el aspecto edilicio es una edificación moderna, se encuentra en muy buenas condiciones funcional, bien ventilada y adaptada a las necesidades de los pequeños. Contamos con tres salas con sanitarios para niñas y varones y lavatorios en muy buen estado de higiene y conservación. Las salas cuentan con buena iluminación y ventilación natural, del mismo modo en forma artificial, con ambiente climatizado. Es escaso el espacio para el patio de juegos. En proyectos, eventos y actividades que involucran a toda la Institución es necesario recurrir a espacios como la Plaza, la Escuela Primaria o el Club cercano.

Desarrollo institucional

La necesidad de cambio en las instituciones educativas es una realidad indiscutible. Progreso científico, avances tecnológicos, políticas neoliberales, mundo globalizado y multicultural, son algunos de los ingredientes de ésta época, que han evolucionado a los cinco continentes, generando además, nuevos modos de percibir, de sentir, de valorar y de aprender.

Traspasar el umbral de este nuevo tiempo, en la escuela, es ingresar a un ámbito de complejidad, en el que se conjugan, la política educativa-la práctica docente- los problemas sociales-la gestión institucional y las necesidades de los estudiantes.

Por ello desde las políticas, las instituciones están amparadas y enmarcadas en principios y valores que inspiran la Constitución Nacional (1994), la Constitución Provincial (2001), la Ley Nacional de Protección de los Derechos de las niñas, niños y adolescentes (2005), La Ley de Educación Nacional N° 26.206 (2006). La Ley de Educación de la Provincia de Córdoba N° 9870 (2010) y los acuerdos del Consejo Federal de Educación. Encuentra también sus fundamentos en la concepción antropológica y ética que orienta la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Convención sobre los Derechos del Niño y la Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad.

Todo este marco jurídico, regula el ejercicio del Derecho de enseñar y aprender y se fundan en la convicción fundamental de que los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos. Un gran desafío de la educación está focalizado en la formación de personas que busquen el bien propio y el de los demás, con capacidad para conocer, comprender, enriquecer y transformar el mundo en cooperación con los otros, durante su vida. En este marco, la escuela asume la responsabilidad de formar sujetos políticos en tanto pone en relación voluntades y explicita y construye lazos y significaciones sobre la dimensión política de los sujetos.

La Ley Provincial 9870, reconoce el rol de la familia como primera educadora y a la educación inicial como apoyo y complemento de su acción educativa. Asimismo, se plantea la necesidad de promover el aprendizaje y desarrollo de los niños (sujetos de derecho, partícipes activos de un proceso de formación integral), su capacidad creativa, de expresión y comunicación a través de los distintos lenguajes, el placer por el conocimiento en las experiencias de aprendizaje, la formación corporal y motriz, con soporte en el juego como contenido de alto valor cultural par el desarrollo cognitivo, afectivo, ético, motor y social.

A su vez la Ley expresa en su Art 28, que la Educación Inicial asegurará la formación integral y asistencia del niño orientándose a la obtención de los siguientes objetivos:

- Promover el aprendizaje y desarrollo de las niñas y niños como personas sujetos de derecho y partícipe activos de un proceso de formación integral, miembros de una familia y de una comunidad;
- Promover en las niñas y niños la solidaridad, autoestima, confianza, cuidado, amistad y respeto a sí mismo y a los demás;
- Desarrollar su capacidad creativa y el placer por el conocimiento en las experiencias de aprendizajes;
- Promover el juego como contenido de alto valor cultural para el desarrollo cognitivo, afectivo, ético, estético, motor y social;
- Desarrollar la capacidad de expresión y comunicación a través de los distintos lenguajes , verbales y no verbales: el movimiento, la música, la expresión plástica y la literatura;
- Favorecer la formación corporal y motriz a través de la Educación Física;
- Favorecer en las niñas y niños el desarrollo progresivo de su identidad y sentido de pertenencia a la familia inserta en la comunidad local; regional, provincial y nacional;
- Asegurar la integración y participación de la familia y la comunidad en la acción educativa en un marco de cooperación y solidaridad y atender a las desigualdades educativas de origen social y familiar para favorecer una integración plena de las niñas y niños en el Sistema Educativo Provincial, y
- Prevenir y atender en igualdad de oportunidades las necesidades especiales y la dificultad de aprendizaje.

Gestionar una institución educativa, haciendo centro en el conocimiento implicará procesos de búsqueda, de acuerdos y proyectos educativos, que tengan sentido para la comunidad. Saber gestionar el conocimiento permite aprovechar los recursos humanos y a la vez servirse de la innovación como puente hacia la transformación

La institución ofrece a la comunidad educativa los siguientes proyectos específicos en el transcurso del año lectivo 2011:

- Proyecto de “Articulación entre los Niveles Inicial y Primario”
- Proyecto de “Alfabetización Inicial, en articulación con los I:F:D, de educación Inicial”
- Proyecto de “Educación Vial”.
- Proyecto de “La inclusión de niños con N.E.E.”
- Proyecto de “Lengua oral y escrita”.

Fortalezas que sustentan la gestión institucional:

- Matrícula cada vez más numerosa.
- Servicio que brinda Paicor.
- Personal auxiliar de servicios generales permanente.
- Servicio de limpieza privada con antigüedad de 5 años.
- Dirección libre.
- Trabajo interinstitucional con la Escuela Especial
- Compromiso de las familias en los proyectos áulicos e institucionales.
- Aportes del gobierno provincial para la reparación y refacción de la infraestructura institucional.

Debilidades de la institución:

- Ausencia de cargos de ramos especiales.
- Necesidad de mejorar los sistemas de comunicación entre los turnos.
- Falta de acuerdos para disponer de los tiempos necesarios para capacitación y concreción de proyectos.
- Espacio físico reducido para el comedor del Paicor y de juegos libres en el patio.
- Clima institucional poco armónico.
- Se observa individualismo y competencia en planificaciones y proyectos.
- Falta de gabinete psicopedagógico.

Priorización, selección y explicación

- Necesidad de mejorar los sistemas de comunicación entre los turnos.
- Clima institucional poco armónico
- Se observa individualismo y competencia en planificaciones y proyectos
- Falta de acuerdos para disponer de los tiempos necesarios para capacitación y concreción de proyectos.

Rescatando de las debilidades, las dificultades en la comunicación, la falta de acuerdos para disponer de tiempos de capacitación, clima institucional poco armónico, y también individualismo y competencia en planificaciones y proyectos, resulta necesario proponer alternativas para la conformación de un equipo de trabajo, para no solo discutir, compartir ideas y coordinar acciones, sino para darle sentido de pertenencia auténtica y responsabilidad en la tarea.

Es preciso trabajar con los docentes la necesidad de ésta forma de trabajo en equipo; dados los beneficios que la misma garantiza. Estos equipos constituyen “redes” o “mallas” que “sostienen” la institución.

La gestión escolar, el trabajo del Director, a sido recientemente definido como hacer que las cosas sucedan. Para que las cosas sucedan, el Director debe poseer una visión clara a cerca del objetivo de la escuela y que paralelamente se ocupe de informar, estimular y desarrollar los objetivos a través de un proyecto común, a fin de tener la posibilidad de planificar diferentes cuestiones con certeza en los momentos necesario.

Gestar escuelas como comunidades de aprendizajes es transformar el aislamiento, la dependencia y la no responsabilidad en vínculos de colaboración, autonomía y participación responsable. La Gestión de las instituciones educativas se define en las acciones que se llevan a cabo en un centro educativo, con el objeto de dar cumplimiento a su función específica: Educar y Socializar. Por ello, la gestión comprende actividades orientadoras, organizativas, administrativas, de planeamiento, de formación y acompañamientos de equipos de trabajo, de servicio a la comunidad, de atención al currículum, de evaluación y control, y de desarrollo profesional.

La Gestión es tarea de todos. Las instituciones deben cogestionarse mediante la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa. Se reconoce a los docentes como figuras centrales de la actividad curricular en tanto que son los que la diseñan, la ejecutan y la evalúan. Son ellos quienes tienen que asumir las consecuencias de un proceso de toma de decisiones que, en todos los casos, los implica y los afecta.

El importante papel atribuido a los equipos docentes en la elaboración de los proyectos curriculares, deriva de la consideración de que la mayor funcionalidad de estos requiere que sean asumidos colectivamente y que haya un grado elevado de reflexión y comprensión de los mismos. Se estima que la mejor forma de garantizar esto es mediante una elaboración colectiva, realizada en el propio contexto de aplicación.

Será el directivo, en su rol de líder, quien organice y dinamice acertadamente al equipo docente, de forma que se cohesione y sea productivo. Debe tomar la iniciativa e impulsar las iniciativas de los docentes y gestionar/facilitar los recursos y orientación necesaria. Esto supone acompañar la tarea docente promover en él una mirada reflexiva sobre la propia práctica y la posibilidad de producir mejoras en ella.

Los grupos humanos son la esencia de la vida de una institución educativa. Sin embargo, el desarrollo de equipos de trabajo presenta dificultades a la hora de la articulación entre niveles y dentro de ellos; se detectan problemas operativos en relación a los pocos espacios institucionales que permitan desarrollar plenamente los equipos de trabajo.

Un equipo es un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para cumplir un propósito en común o establecer metas mutuas. (Harvey y Brown, 1976). Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos.

El término equipo deriva del vocablo escandinavo *skip*, que alude a la acción de “equipar un barco”. De alguna forma, el concepto evoca al conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que se “embarcan” en una tarea común. Pozner (2001) Módulo trabajo en equipo). A partir de este origen etimológico, y por extensión, puede decirse que trabajar en equipo implica la existencia de:

- un objetivo, una finalidad o una meta común;
- un grupo de personas comprometidas con esa convocatoria;
- un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa;
- una convocatoria explícita generadora de intereses movilizadores y de motivaciones.
- la construcción de un espacio definido por un saber-hacer colectivo
- una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno;
- una instancia efectiva para la toma de decisiones;
- una red de conversaciones, comunicaciones e intercambios que contribuyen a concretar una tarea; y
- un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta de lo actuado.

En los equipos de trabajo efectivos, los integrantes son abiertos y honestos unos con otro, en base a la contención la confianza con alto grado de cooperación y colaboración, toman decisiones consensuadas, sus canales de comunicación están abiertos y bien desarrollados y, por sobre todo, mantienen un alto grado de compromiso con las metas grupales.

Una gestión basada en una perspectiva superadora, y que incluya el componente del conflicto, la negociación, la resistencia, sabrá que no basta con pautar espacios de trabajo para lograr un auténtico trabajo en equipo. Esta nueva concepción de gestión supone partir de un problema institucional, plantear un objetivo y buscar múltiples estrategias y actividades para lograrlo,

sabiendo que dicho proceso nunca es lineal, y que no se logra de una vez y para siempre, sino que precisa ajustes y revisiones permanentes.

La gestión incluye: poder, conflicto, complejidad e incertidumbre. Ya no se trata sólo de efectuar un plan, sino de articular procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser gobierno, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertenencia de una educación para todos. Aguerrondo agrega: “Entendemos la Gestión Educativa como el gobierno y la toma de decisiones a nivel macro-sobre la educación de un país”; mientras que; “La Gestión Escolar es el gobierno y la toma de decisiones a nivel micro”

Elaboración de la propuesta

Selección de estrategias de acción, para atender y proponer a revertir las situaciones problemáticas seleccionadas.

- Reorganizar el PEI y el PCI en función de los proyectos específicos a llevarse a cabo en el ciclo lectivo en curso.
- Generar espacios para la planificación del trabajo y designación de tareas.
- Fomentar y afianzar estilos de comunicación más fluidas.
- Promover instancias de capacitación acorde a los proyectos a desarrollar.
- Generar un clima institucional más armónico a través de actitudes de aceptación y solidaridad con el otro.
- Recuperar los principios/acuerdos logrados por el equipo docente y valorar su presencia en las prácticas cotidianas.
- Orientar y colaborar en la tarea de planificación de situaciones didácticas, el registro de las experiencias y su socialización al equipo docente.
- Procesos de autoevaluación permanente.
- Desarrollar estrategias de colaboración para resolver situaciones problemáticas.

Justificación de la selección de dichas estrategias.

De este modo, el objetivo de fomentar un trabajo en equipo en ésta institución es porque se ha detectado el problema o el síntoma: el individualismo en las tareas y la falta de articulación de los docentes. Para Burgos y Peña el equipo educativo “...Es la pieza clave en la escuela, por cuanto...Se responsabiliza de la construcción y consolidación de la relación hogar/jardín de infantes. Su participación y compromiso son necesarios para definir el estilo educativo de la institución escolar”. Trabajar en equipo, entonces, resulta beneficiosa para todos, ya que:

- La actividad coordinada de varias personas ahorra esfuerzos y conduce a mejores resultados.
- Mejora las relaciones interpersonales y las comunicaciones entre sus miembros, de la misma forma que reduce los rumores y los conflictos.
- Facilita la delegación y la ejecución eficaz de las tareas a realizar.
- Estimula sentimientos de compromiso y pertenencia.
- Para la concreción de todos los proyectos, para la reformulación del currículum, para la articulación y revisión de la práctica, se deben dar condiciones en la institución; como trabajo coherente con objetivos y acciones consensuadas que requieren de la conformación de buenos y efectivos equipos de trabajo.

- El equipo de trabajo no adquiere un buen desempeño porque se halle integrado por buenos integrantes, sino más bien porque el conjunto de las individualidades logran desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones que despliega una dinámica colectiva que supera los aportes individuales.

Objetivos del trabajo

- Acordar criterios comunes sobre la escuela que tenemos y la escuela que queremos.-
- Definir claramente la misión y la visión de la institución.-
- Reflexionar sobre la importancia y necesidad de conformar buenos equipos de trabajo.-
- Establecer metas en el mediano y largo plazo.-
- Partir de un diagnóstico del grupo de docentes, teniendo en cuenta su situación de revista y antigüedad docente para la conformación de los equipos.-
- Concentrar y focalizar la energía del trabajo en equipo en la mediada que se acuerde el camino a seguir.-
- Reconocer las ventajas y características de trabajar con este estilo de gestión.
- Integrarse progresivamente en la vida del equipo con actitudes de solidaridad y cooperación.-
- Desarrollar las capacidades y habilidades de cada uno de los integrantes.-
- Proponer líneas de acción a concretar durante el año lectivo.
- Evaluar los resultados.

Diseño de líneas de acción:

- Preparar y sensibilizar a los docentes predisponiéndolos a buscar una nueva forma de trabajo.
- Revisar y detectar las fortalezas y debilidades de la institución.
- Realizar capacitación a todos los docentes en la institución, con lecturas orientadoras sobre el tema: "Trabajo en Equipo: Cómo alcanzar la sinergia", extraído del texto Gestión Estratégica para instituciones educativas, de Manes (1999).
- Revisión del PEI y reformulación del PCI, teniendo en cuenta las nuevas leyes Nacionales y Provinciales y el nuevo diseño curricular de la provincia.
- Fomentar, estimular y favorecer la comunicación para la toma de decisiones.
- Afianzar el sentido de pertenencia al grupo de trabajo y a la institución en sí.
- Redefinir tiempos, espacios y agrupamientos.
- Analizar los proyectos institucionales y establecer acuerdos para su implementación.
- Promover instancias de intercambio de experiencias, sensaciones, deseos y distribución de roles.
- Generar espacios de reflexión, discusión y aprendizaje, sobre la propia práctica y distancia entre la teoría y la práctica.
- Elaborar entre todos los docentes acuerdos o normas para tener en cuenta a la hora de conformar un grupo de trabajo.

Cronograma de Actividades

El siguiente cronograma articula todo el proyecto:

| ETAPAS | ACTIVIDADES | TIEMPO | FORMAS DE TRABAJO |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1º Etapa | <ul style="list-style-type: none"> • Reconocer la necesidad de cambio de forma de trabajo. • Toma de conciencia a través de lecturas. • Modificar las actitudes de algunos docentes. • Distribución de roles. | 1º Reunión a comienzos del ciclo lectivo. | En equipo con pautas de trabajo y evaluación del mismo. |
| 2º Etapa | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión del FODA • Redefinición de debilidades y fortalezas. • Tiempo, espacio y agrupamiento. • Analizar proyectos y su implementación. • Revisión del PEI. • Reformular PCI. • Contextualizar contenidos. • Normativa vigente • Norma institucional. | 1º Reunión 2º Reunión. 3º Reunión 1º Reunión | Con equipo Directivo y docentes. Trabajo en grupo con criterios consensuados. Vicedirector de escuela primaria Director, docentes. Personal de Escuela Especial. Pautas y evaluación de cada encuentro Directivo-docentes y comunidad de padres |
| 3º Etapa | <ul style="list-style-type: none"> • Socializar experiencias. • Discusión y acuerdos. • Implementar cuaderno de comunicados. • Revisión de la práctica. • Resultado de los proyectos desarrollados. | 1º Reunión. 2º Reunión | Docentes en grupo. Con pautas y evaluación del encuentro. Directivo–Docentes Acuerdos consensuados |

Plan de monitoreo y evaluación

Es plan cuenta con tres etapas:

1º Etapa.

- Se evalúa en forma verbal, con la participación y el aporte de todos
- Se tendrá en cuenta las actividades favorables y la reticencia a participar de algunos docentes.

2º Etapa.

- Negociar los problemas o dificultades.
- Se reconocerán las habilidades y aptitudes de cada docente.
- Registrar los avances en los proyectos.
- Sondeo de opiniones.
- Autoevaluación.

3º Etapa.

- Participación espontánea de los actores.
- Retroalimentación el proceso de solución de problemas.
- Respetar al compañero.

Criterios de Evaluación:

- Pertinencia de los temas leídos con las situaciones y las cuestiones planteadas.
- Posibilidad de reflexionar.
- Contextualización de la política educativa.
- Predisposición para el abordaje del tema o la tarea.
- Dinámica de trabajo.
- Logros alcanzados.
- Participación de cada miembro del equipo.
- Calidad de los datos obtenidos.
- Acuerdos logrados en el equipo.
- Comprensión de los conceptos.
- Contextualización de posibles conflictos institucionales.
- Calidad de las temáticas abordadas.

Bibliografía consultada

ANTÚNEZ, S. (2000): La acción directiva en las instituciones escolares.

BLEJMAR, B (2006) Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. Buenos Aires. Noveduc.

BRUZZO, M. Y JACUBOVICH, M. 2008 "Escuela para educadores" Enciclopedia de pedagogía práctica.

CANTERO, G. Y CELMAN, S, (2001) Gestión escolar en condiciones adversas. (Caps. 5 y 7) Buenos Aires. Santillana.

CARRANZA, A. (2005) Escuela y Gestión Educativa. Año 7. Nº 5. Revista Páginas de la Escuela de Ciencias de la Educación.

GVIRTZ, S; GRINBERG, S Y ABREUGÚ, V. (2009): "La educación ayer, hoy y mañana: el ABC de la pedagogía". (Cap.6) Buenos Aires. Aique.

GVIRTZ, S Y PODESTÁ, M. E (2004) (Comp.) Mejorar la escuela. Acerca de la gestión de la enseñanza. (Introducción y primera parte, Págs. 11- 49) Buenos Aires. Granica.

HARF, R. Y AZZERBONI, D. (2010): Estrategias para la acción directiva: condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico. Ediciones Novedades Educativas.

KOTIN, M. Y NICASTRO, S. (2004). Directores y direcciones de escuela. Buenos Aires. Granica.

MANES, J. M. (1999) Gestión estratégica para Instituciones Educativas. Buenos Aires. Granica...

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. Secretaría de Educación (2010-2015) "Diseño Curricular de la Educación Inicial".

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA. Secretaría de Educación. Subsecretaría de Promoción de Igualdad y calidad Educativa: Dirección de Planeamiento e Información Educativa. Línea de Base como herramienta en los procesos de Autoevaluación. Argentina.

POGGI, M. (2000) Instituciones y Trayectorias Escolares. Buenos Aires .Santillana.

ROMERO, C (2009). Hacer de la escuela una buena escuela. Bs. As. Aique.

Trabajo 10

NUNCA ES DEMASIADO TARDE PARA EL APRENDIZAJE ADULTO

“No sólo importa llegar, sino también permanecer”. Esta frase popular adquiere una dimensión preocupante cuando se piensa en el sistema educativo y en el problema de la deserción escolar. Cuando quieren seguir estudiando no incluirlos, llega a ser dramático.

La meta máxima es atraer y retener a los adultos en la educación, para que de esta manera sea una realidad lo dispuesto en el art. 2 de la Declaración de Hamburgo sobre la educación de adultos que expresa: “La educación a lo largo de toda la vida es por lo tanto más que un derecho: es una de las claves del siglo XXI. Es a la vez consecuencia de una ciudadanía activa y una condición para la participación plena en la sociedad (...). La educación de adultos puede configurar la identidad y dar significado a la vida”.⁷

Todas estas alternativas de solución propuestas sólo serán posibles si se cuenta con el compromiso y la predisposición por parte de todos los actores institucionales.

En este trabajo se intentará abordar los problemas que se detecten en una institución de Nivel Secundario para adultos.

Como objeto de observación se tomará el Centro de Enseñanza Nivel Secundario Adultos (CENMA)

Datos del establecimiento

Nombre del establecimiento: C.E.N.M.A.

Domicilio:

Localidad:

Turno: Noche.

Planta funcional: cuenta con una Directora Interina, dos preceptores y veinticinco docentes.

Estudiantes: doscientos ochenta

Tipo de escuela: Pública

Orientación: Producción de Bienes y Servicios. Turismo.

Objetivos institucionales

Nunca es demasiado tarde: el desafío de cambiar en el CENMA, se propone como objetivos:

- Profundizar el desarrollo de competencias que le permitan al egresado su inserción en el mercado laboral local y/o regional.
- Propiciar la formación del adulto como persona participativa, consciente y responsable.
- Fomentar en los educandos los medios para reafirmar los valores del compañerismo, respeto y colaboración.

⁷ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. *Quinta Conferencia Internacional Sobre La Educación de Adultos: Declaración de Hamburgo Sobre La Educación de Adultos*. Hamburgo 1997.

Estructura institucional: El órgano de gobierno principal es la dirección, a cargo de una directora interina, es una estructura rígida, que no favorece el proceso de comunicación y la información no llega de apropiadamente ni en tiempo ni en forma. Dentro de la institución escolar la dimensión que está sobrevalorada es la pedagógico didáctica, mientras la dimensión más devaluada o menos atendida es la administrativo - organizacional.

El entorno: La Institución se encuentra inserta en una región que se caracteriza por un creciente desarrollo agrícola, industrial, comercial y de servicios. En la actividad industrial se destacan fábricas de productos alimenticios, golosinas, carnes, jabones, autopartistas, bodegas, cerámicas, embutidos, conservas de frutas, verduras y otros emprendimientos.

La actividad terciaria consta de servicios de energía eléctrica, agua potable, teléfono, internet, servicios de asistencia sanitaria, centros culturales, artísticos y deportivos. Existe una incipiente inserción de la institución escolar en la comunidad. Podría decirse que era una institución de las denominadas cerradas, que ha ido abriendo sus puertas progresivamente.

Desarrollo de la propuesta: La elaboración del trabajo se hará dentro del paradigma sociocrítico, y desde esta mirada se realizará el siguiente análisis basado en diferentes cuestionamientos que se plantean:

- Organización y gestión escolar: ¿cuál es el grado de articulación entre los departamentos y/o ciclos? ¿cómo se planifican los tiempos y actividades? ¿cómo se toman las decisiones?
- Clima institucional: ¿cómo se construyen los acuerdos institucionales? ¿cuáles son los principales problemas de convivencia? ¿cómo es la comunicación entre los diferentes sectores?
- Procesos de enseñanza – aprendizaje: ¿cuál y cómo es el rendimiento de los estudiantes? ¿Qué contenidos se priorizan? ¿qué tipo de evaluaciones se realizan? ¿qué métodos y recursos usan los docentes?
- Recursos materiales, equipamiento e infraestructura: ¿cómo se distribuyen los espacios físicos y qué uso se da a cada uno de ellos? ¿qué equipamiento informático y multimedia hay y cómo se usa? ¿cómo funciona la biblioteca? ¿qué necesidades de equipamiento e infraestructura existen?
- Relación con la comunidad: ¿cuál es el grado de participación de las familias en la escuela? ¿en qué casos concurren? ¿se hacen actividades con otras instituciones?
- Contexto: ¿cuál es la situación socio económica de los estudiantes? ¿qué problemáticas sociales atiende la escuela? ¿de qué escuelas/ lugares provienen?

Del análisis de las dimensiones e indicadores del punto precedente, surgen como problemas principales y prioritarios a encarar:

- El bajo rendimiento de los estudiantes que provoca un alto índice de repitencia.
- Alto grado de deserción.
- Gestión, liderazgo no comprometido.
- Ausentismo de profesores.
- Profesores no capacitados pedagógicamente.

- Motivación baja, profesores “taxis” que trabajan tiempo poco en cada escuela.
- Poco control y cercanía de la supervisión.

Planteamiento y selección del problema

Teniendo en cuenta los lineamientos establecidos para el presente trabajo, de los problemas detectados, se tomará sólo el de la deserción, que es una problemática que se ha venido presentando desde hace tiempo en la comunidad educativa del CENMA. Por ello mediante una investigación se busca profundizar en las causas de la deserción.

La escuela durante muchos años se ha vislumbrado como el medio que contribuye al progreso nacional y a la moderación de los patrones de conducta de la sociedad, entonces ¿qué factores motivacionales influyen para que surja la deserción? ¿Cuáles son las condiciones sociales que obstaculizan a un adulto a terminar los estudios secundarios?

El problema que se analizará es de vital importancia para poder ayudar a la comunidad a superar sus deficiencias. Después de buscar los afectantes de la deserción se harán propuestas para erradicar este mal educativo.

Justificación

Todos los docentes están en contacto con problemas relacionados con los estudiantes como es la deserción, pero son pocos de entre la gama de personas los que intentan cambiar esta situación, por ello se habla de profesores, estudiantes, padres de familia y autoridades en general. Esta investigación es importante realizarla porque proporcionará elementos significativos para reducir la deserción en la escuela donde se trabaja, mejorará el ambiente escolar. Para ello es preciso no sólo ofrecer las posibilidades para que la mayor cantidad posible de adultos ingresen al CENMA, sino que permanezcan y concluyan esta última etapa de la educación básica.

Por lo expresado en forma precedente, se considerará la deserción escolar como: el abandono de la escuela secundaria por parte de los estudiantes ya sea durante el transcurso del ciclo escolar o al finalizar el mismo sin haber concluido el nivel. Este fenómeno en el Nivel Adultos puede deberse a diferentes causas, entre ellas la situación económica, falta de estrategias de contención y retención de estudiantes, motivos de trabajo, superposición de horarios, escasez de tiempo para dedicar al estudio, agotamiento, falta de adaptación al sistema educativo, debido al prolongado tiempo fuera del mismo; los conflictos familiares que se producen a causa del estudio, que impiden cumplir con todas sus obligaciones; la falta de compromiso y voluntad para continuar estudiando y en algunos casos hasta desencanto con respecto al bachillerato entre otras.

Cuando se trata de educación de adultos se debe tener en cuenta una serie de percepciones que agrupamos en:

- ¿Cuáles son las características fundamentales de los adultos que se deben tener en cuenta en el proceso de formación?
- ¿Qué condiciona el aprendizaje adulto?
- ¿Cuándo y dónde se debe realizar la educación del adulto?
- ¿Quiénes son los implicados?
- ¿Cómo aprenden los adultos?
- ¿Cuál es la forma adecuada para enseñarles o ayudarlos a aprender?

Se tomarán como parámetros para este trabajo lo dicho precedentemente, y se intentará dar una respuesta aproximada al problema de la deserción escolar en el establecimiento donde se llevará a cabo la investigación.

Es importante aclarar que este trabajo no debe ser concebido como un modelo o única realidad sino que debe servir de nexo comunicativo para hacer llegar algunas ideas, sugerencias, propuestas y líneas de acción que sirvan de ayuda o bien sean motivo de discusión y análisis de lo que surja de este trabajo de investigación.

Sólo se pretende reflejar la realidad que se vive teniendo en cuenta el particular contexto social, cultural y económico también las características del alumnado, en el cual está ubicada la institución escolar analizada.

Estrategias de acción

A partir del diagnóstico focalizado es posible pensar las alternativas de intervención, estableciendo las líneas de acción para dar respuesta al problema. Esto implica plantear actividades/tareas con destinatarios, recursos y tiempos.

El trabajo a realizarse se hará siguiendo los postulados de la Investigación Acción Participativa. La Investigación Acción Participativa (IAP) es una estrategia deliberada de investigación que se enfoca en la búsqueda de soluciones concretas a los diversos problemas que enfrentan las comunidades.

Se caracteriza por ciclos espirales de identificación de problemas, recolección sistemática de datos, reflexiones sobre las experiencias obtenidas, análisis de los datos recolectados, acciones concretas basadas en los datos obtenidos, evaluación de dichas acciones y, finalmente, la redefinición del problema.

La asociación de los términos investigación y acción tienen el objetivo de resaltar la esencia de este método, en el cual se intenta poner en práctica las soluciones desarrolladas con la participación activa de la comunidad. De esta manera se busca de forma concreta y activa ampliar el conocimiento sobre, y buscar la solución a, los problemas que enfrentan las comunidades. Postulados de la Investigación Acción Participativa:

- La IAP requiere una atención y un respeto consciente a la diversidad humana.
- Los problemas y dificultades que enfrentan las personas en las comunidades son más fáciles de entender y solucionar por medio de observar y compartir con las personas dentro de su contexto social, cultural, económico e histórico.
- Es un proceso de colaboración participativa entre la comunidad, la universidad y el personal que posee la obligación ministerial de servir de las comunidades.
- Está basada en el respeto y aprecio al saber popular, así como a la gran capacidad humana de desarrollar conocimiento colectivo. Este conocimiento colectivo es únicamente posible si existen estructuras democráticas y participativas.
- La participación activa de la comunidad es necesaria en todos los niveles: en la identificación del problema a solucionar, identificación de los recursos, análisis de datos, puesta en práctica de las posibles soluciones y evaluación.

- La Investigación Acción Participativa busca impulsar las ciencias de la conducta humana a promover el bienestar de los seres humanos y sus comunidades de forma comprometida y efectiva.

El involucrarse en IAP conlleva el compromiso de solidarizarse con las personas que sufren y de trabajar conscientemente en la erradicación de la opresión y la desigualdad.

El mayor desafío para la educación en estos tiempos consiste en formar hombres y mujeres con las capacidades necesarias para imaginar y construir modelos sociales alternativos. Dada la complejidad de la sociedad actual, el mercado laboral exige cada vez más educación y la necesidad de aprender con rapidez nuevos roles ocupacionales.

Ante éste desafío, y luego de un profundo análisis, algunas de las alternativas de resolución que se proponen para la problemática de la deserción en el CENMA son:

Con respecto a las dificultades, obstáculos y carencias que se observan en el CENMA, pero sobre todo la falta de preparación especializada o de formación pedagógica en enseñanza para adultos, una posible solución sería elevar una nota al Ministerio de Educación solicitando un taller de capacitación en enseñanza de Nivel Secundario de Adultos, dictado por docentes especializados y destinado al personal de la institución interesado en esta temática que incluso se podría desarrollar dentro de la misma institución y en horarios previamente consensuados. Dado que el docente debe estar capacitado para pensar estrategias, planificar y responder creativamente a las demandas cambiantes de los educandos adultos, al mismo tiempo se podrían identificar, definir y resolver situaciones problemáticas, evaluar resultados, tener conciencia acerca de criterios de calidad y desempeño.

Otra propuesta para reducir las dificultades planteadas a raíz de la superposición de horarios o problemas para asistir regularmente a clases sería habilitar aulas virtuales a través del servicio de Internet con el que cuenta la institución. Esto facilitaría la comunicación entre docente y estudiantes, docente y personal directivo; pero sobre todo ayudaría en el aprendizaje, en el asesoramiento o seguimiento del docente, corrección de trabajos prácticos o informes de los mismos, etc.

Se podrían proponer reuniones o encuentros en forma periódica con el personal de la institución, los estudiantes y los familiares de estos con el fin de que se interioricen de la modalidad de enseñanza, del funcionamiento institucional, aspectos organizativos y de las actividades que en ella se desarrollan. Ya que es fundamental que se abra el dialogo entre ellos para abordar estos temas, como el paso inicial para lograr el cambio.

Otra alternativa de solución para atacar al problema de la deserción sería la implementación de tutorías especialmente en primer año ya que ahí es donde se da el mayor número de deserciones.

La Tutoría es esencialmente un proceso por el que se ayuda a los individuos, en nuestro caso a los estudiantes, a lograr una autoestima y autonomía necesarias para conseguir el máximo ajuste a los requerimientos de la escuela, el hogar y la comunidad. Esta definición de tutoría no puede entenderse solamente como una adaptación sino como una intervención crítica y consciente que implique autorrealización.

Cabe destacar que la figura del profesor tutor es clave en la implementación de tutorías, es necesario una preparación especializada y aptitudes personales del docente, además del marco institucional adecuado para obtener resultados satisfactorios.

Cronograma de actividades

Para llevar a cabo las alternativas de solución propuestas es necesario establecer un cronograma de actividades, pero antes de iniciar la investigación se debe tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo y recursos financieros, humanos y materiales, los cuales determinan los alcances de la investigación. Los recursos son los elementos utilizados para poder realizar la ejecución de cada una de las tareas de manera personal, e implica el adecuado manejo de información, dinero y tiempo.

Entonces, el fin primario de desarrollar un proyecto de investigación debe ser producir un programa calendario en el cual los recursos, siempre limitados, se asignen a cada una de las actividades en forma económicamente óptima.

Para esta investigación se requieren los recursos humanos como son los estudiantes, el docente y la disposición de toda la comunidad educativa. Considerando realmente importante este aspecto ya que sin el recurso humano que es la materia prima, no se podría llevar a cabo una investigación. Los recursos materiales a utilizar son: hojas, bolígrafos, encuestas, cuestionarios, etc.

El objetivo de la investigación será plantear un proyecto educativo que tienda a evitar la deserción de los estudiantes. El mismo se llevaría a cabo por ejemplo a través de las siguientes actividades que se desarrollarían en la institución:

| ACTIVIDADES/ TAREAS | DESTINATARIOS | RESPONSABLES | RECURSOS | TIEMPO |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Nivelación en 1 ^{er} año | Estudiantes de 1 ^{er} año | Profesores Tutores | Apuntes Biblioteca escolar Entrevistas Encuestas | 1 ^{er} mes de clase |
| Taller de estudio en el aula | Estudiantes de 1 ^{er} y 2 ^o año | Profesores Tutores Preceptores | Biblioteca escolar Técnicas de estudio Lecciones orales | 1 ^{er} Trimestre |
| Previas por parciales | Estudiantes de 2 ^o a 3 ^o año | Coord. De Área Profesores Tutores Preceptores | Programas de las materias Modelos de examen Clases de apoyo y/o consu Exámenes parciales | Mayo a Julio |
| Innovaciones metodológicas | Profesores Estudiantes | Coordinadores de Área Profesores | Capacitación interna o externa Uso de las TIC's | 1 ^{er} Trimestre |
| Innovaciones en la Evaluación | Profesores Estudiantes | Coordinadores de Área Profesores | Coordinadores de Área Profesores | 1 ^{er} Trimestre |
| Uso de los multimedia | Estudiantes | Profesores | Biblioteca escolar DVD /Video/ TV Pantalla digital Sala de Computación. | 1 ^{er} Trimestre |
| Taller Docente | Profesores | Profesores Tutores | Talleres con especialistas e educación de adultos | Encuentros mensuales |

Es importante la difusión del proyecto educativo entre la comunidad educativa (profesores, preceptores, administrativos, bibliotecarios, ayudantes, personal de maestranza, estudiantes y padres) a través de la mayor cantidad de recursos posibles.

- Síntesis del proyecto texto disponible en diferentes espacios de la escuela (Sala de Profesores, Preceptoría, carteleras, página web, blog etc.)
- Reuniones con docentes (Consejo Consultivo, de Tutores, de Área etc.)
- Reuniones con padres (por ejemplo con los de los que ingresan a 1° año en el primer mes de clases)
- Trabajo de los tutores con los estudiantes en la hora frente a curso, etc.

También es necesario construir un instrumento de evaluación del proyecto educativo para realizar el seguimiento y hacer los posibles ajustes si fuera necesario. El instrumento debe incluir: La dimensión a evaluar; Aspectos; Indicadores; Instrumento para recabar información.

Bibliografía consultada

ALCALÁ, A. (1997). *La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada*. www.uady.mx

ARNAIZ, P., ISÚS S. (S/F). *La tutoría, organización y tareas*.

BALL, STEPHEN J. “*LA MICROPOLÍTICA DE LA ESCUELA*”

BERNARD, J. L. (1985). *Hacia un modelo andragógico en el campo de la Educación de Adultos*.
www.sistema.itesm.mx

CAZAU, P. (2001) *Andragogía* www.uady.mx

CELMAN, S. (2002) “La evaluación democrática: Remando contra la corriente” Ponencia. *Jornadas Internacionales de Investigación sobre la Universidad Nacional de Río Cuarto. Argentina, 13 y 14 de junio de 2002*.

FIGARI, G. (1999): “Para una referencialização das práticas de avaliação dos estabelecimentos de Ensino “En Albano. E. Novoa, A. (Org.) Avaliações e, educação: Novas Perspectivas. Porto. Porto Editora.

GRAHAM, P. (2002). *Aprendizaje de adultos*

HOUSE E. R. “*Evaluación, ética y poder*”.

KNOWLES; M. (1970). “*La práctica moderna de educación de adultos: andragogy Versus Pedagogy*”.
www.cefe.gtz.de/brainstormes.com

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y LA CULTURA. QUINTA CONFERENCIA INTERNACIONAL SOBRE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS: Declaración de Hamburgo sobre la educación de Adultos. Hamburgo 1997.

LUDOJOSKI R. (1986) *Andragogía: educación del adulto*. Ed. Guadalupe. Buenos Aires 1986.

SÁNCHEZ ARIAS, F. (1997). *Aprendiendo a desaprender*. www.geocities.com

STUFFLEBEAM, D.; SHINKFIELD, A. (1993) 2DA.ED. “*Evaluación sistemática*”

YUNI, J. A., URBANO C. A. (S/F). *Investigación Etnográfica e Investigación – Acción*. Segunda Edición. Ed. Brujas

SÍNTESIS DE LAS REFLEXIONES FINALES DE LOS AUTORES

- ✓ La elaboración del Trabajo Final Académico ha sido una valiosa experiencia que me ha permitido mirar una institución, analizarla, detectar problemáticas y a partir de allí abordar una propuesta de intervención con vistas a la superación, transformación y mejoramiento. Para ello he tenido que recurrir a los materiales entregados, hacer uso de las TIC'S para acceder a otras fuentes disponibles en la webgrafía, leer, estudiar y revisar conceptos útiles a la hora de pensar el proyecto y la propuesta de acción. El trabajo en sí fue un desafío dentro de un marco exigente de contenidos, miradas, posicionamientos y posibilidades de abordaje.
- ✓ Teniendo en cuenta los objetivos específicos del Postítulo cursado, considero que el presente trabajo da muestras de haberse logrado los mismos ya que pude analizar los rasgos culturales y políticos de la contemporaneidad y sus repercusiones en la escuela, más puntualmente en el IPEM a través de un análisis de su construcción histórico, política, social y sus posibilidades de renovación. Todo ello me permitió posicionarme en mi rol de Supervisora, analizar, reflexionar y autoevaluar mis prácticas como así también realizar un análisis de las situaciones educativas y la intervención institucional en el IPEM para abordar la problemática planteada con sustento teórico.
- ✓ La capacitación propuesta para el Postítulo fue acertada ya que en su mayoría los capacitadores supieron transmitir las experiencias por ellos vividas y capitalizadas en recorridos en campo, faceta crucial a fin de brindar una propuesta con las miradas complementarias desterrando el sólo tecnicismo que primara durante décadas.
- ✓ En este trabajo, he procurado plasmar en la propuesta de intervención que presento, parte del recorrido realizado por los docentes capacitadores en cada uno de los cuatro módulos.
- ✓ Los diversos encuentros de este trayecto formativo me han permitido intercambiar experiencias de situaciones educativas con colegas de otros puntos del sur cordobés. Muchas gracias por esta instancia de capacitación gratuita y por haber bajado al interior de la Provincia de Córdoba.
- ✓ Considero que este trayecto formativo invita a plantearnos a todos y a cada uno de los que tuvimos la posibilidad de realizarlo, a pensar que gestionar las organizaciones escolares es una tarea que demanda responsabilidad, saberes, tiempos, tolerancia, respeto, compromiso; y que todos los actores que transitan las instituciones pueden y deben hacerlo, desde el lugar que ocupan (director, docente, secretario, etc.).
- ✓ Las escuelas, en algunos casos, no reconocen todavía un paradigma de trabajo que abarque la complejidad, y suple las carencias que sus directivos y docentes presentan desde lo profesional, con prácticas asociadas a:
 - Dejar pasar faltas y responsabilidades no asumidas, como forma de “dar afecto”.
 - No exigir en materia de tareas o estudio, para retener al alumno en la escuela, o para no “tenerlo de enemigo”.
 - Asistencialismo para cubrir necesidades básicas.

Esto continúa siendo un desafío de cambio en el sistema educativo y el mío profesional y personalmente.

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SUBSECRETARÍA DE PROMOCIÓN DE IGUALDAD Y CALIDAD EDUCATIVA
Instituto Superior de Formación para la Conducción y Gestión Educativa**

EQUIPO DE TRABAJO

Elaboración: *Instituto Superior de Formación para la Conducción y Gestión Educativa.*

Coordinación: Horacio Ademar Ferreyra – Felisa Rosa Aguirre

Sistematización: Pilar Pozner – Irene Kit – Liliana Abrate – Paola Roldán – Marta Fontana de Donello

Selección de trabajos/ Tutores

Baroli, Ana María– Baudracco, Susana María – Canton, Alejandro Oscar – Colasso, Amelia – Firmani, Julio César – Gatti, Belkis – Heredia, Gladys Ester - Juliá, Isabel - Marchisio, Mercedes Nivia – Olmos, Alicia Eugenia – Pedrazzi, Graciela Beatriz - Resta, Graciela Noemí –Rimondino, Rubén Edgardo – Sandrone, Doly Beatriz – Tucci, Susana de los Milagros

Autores

Allasia, Martín Claudio – Baralle, Daniela del Valle – Belloli, Yanina Graciela - Bortolossi, Alejandra Verónica - Bravino, Silvina María - Clemente, Beatriz Hortencia - Danterre, Silvia Reneé - Del Zotto, Milva Lilian - Díaz, Laura María – Fabry, María Gabriela - Fernández, Julia Esther - Figueroa, Silvia Noemí - Gerbaudo, Silvio Marcelo - Godoy, Mónica Inés – Gómez, María Esther - Marani, Evelyn Elisa - Martínez, Graciela Isabel - Mélica, Gustavo Marcelo - Méndez, Claudia Elizabeth - Motyka, Carla Alejandra – Navarro, Silvia Cristina - Peiretti, Liliana Silvia – Perez, Nora Andrea - Pérez, Julio César – Perrone, Fabiana Isabel – Ragne, Mercedes Edit - Rivero, Nora de Lourdes – Sánchez, Cristian Ariel - Silva, Marisa Edith – Sosa, Edgardo Raúl - Spada, José Eloy - Torres, María Alejandra - Umeres, Daniela Marina - Urán, María Fernanda - Valletto, María Laura - Vaudagna, Marta Fabiana - Vilariño, Patricia Alejandra - Zechini, Ariel Alfredo.

Diseño

Héctor Romanini

Las opiniones expresadas en este documento, que no han sido sometidas a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

AUTORIDADES

Gobernador de la Provincia de Córdoba

Cr. Juan Schiaretti

Vicegobernador de la Provincia de Córdoba

Sr. Héctor Oscar Campana

Ministro de Educación de la Provincia de Córdoba

Prof. Walter Mario Grahovac

Secretaria de Educación

Prof. Delia María Provinciali

Subsecretario de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa

Dr. Horacio Ademar Ferreyra

Director General de Planeamiento e Información Educativa

Lic. Enzo Regali

Directora General de Educación Inicial y Primaria

Lic. María del Carmen González

Director General de Educación Media

Prof. Juan José Giménez

Director General de Educación Técnica y Formación Profesional

Ing. Domingo Aringoli

Directora General de Educación Superior

Lic. Leticia Piotti

Dirección General de Regímenes Especiales

Director General de Institutos Privados de Enseñanza

Prof. Hugo Zanet

Director General de Educación de Jóvenes y Adultos

Prof. Carlos Brene