

## Postítulo en Conducción y Gestión Educativa

# “LABORATORIO PEDAGÓGICO: CREANDO BUENA ESCUELA DESDE LA GESTIÓN”

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

**Tomo IV**

**-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**

**“LABORATORIO PEDAGÓGICO: CREANDO BUENA  
ESCUELA DESDE LA GESTIÓN”**

**Tomo IV**

## 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

<b>1. Presentación</b>	<b>4</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>3. Trabajos Finales Académicos</b>	
3.1 "Fallas en la lecto-escritura, tanto en la expresión escrita como en la interpretación de las lecturas, especialmente en el Primer Ciclo, pero presentes a lo largo de toda la escolaridad"	<b>9</b>
3.2 "Un modelo de participación activa para la mejora continua en la gestión curricular"	<b>20</b>
3.3 "El directivo como líder pedagógico"	<b>35</b>
3.4 "Articulemos juntos una buena escuela"	<b>49</b>
3.5 "La enseñanza de las Ciencias Naturales en la escuela primaria"	<b>59</b>
3.6 "Las trayectorias escolares reales: Autoevaluación permanente para la mejora"	<b>73</b>
3.7 "Cuando la trayectoria escolar de los estudiantes, sugiere la autoevaluación de las prácticas educativas para transformarlas"	<b>85</b>
3.8 "Mejorar la capacitación docente"	<b>96</b>
3.9 "Alternativas de solución ante el bajo rendimiento escolar que trae aparejado repitencia y deserción escolar en el Ciclo Básico del Instituto"	<b>107</b>
3.10 "Trabajo en equipo de la escuela especial: en cuestionamiento"	<b>117</b>
3.11 " Revisión y puesta en práctica de nuevos modelos de educación en la modalidad especial"	<b>128</b>
<b>4. Reflexiones finales de los autores</b>	<b>140</b>

## 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

Estamos atravesando un contexto de cambio y mucha incertidumbre. Sociedad del conocimiento<sup>1</sup> lo llaman algunos, modernidad líquida<sup>2</sup>, otros. La realidad es que las certezas sobre las ideas de *escuela, de alumno, de maestros y conocimiento*, hoy no nos sirven para comprender nuestra cotidianeidad en educación.

La *idea de un docente* heroico que con su fuerza de voluntad y compromiso inquebrantable es capaz de transformar el destino de sus alumnos, abriéndoles puertas a una vida mejor, queda lejos de los avatares que atravesamos todos los días...lejos de esta realidad en la que muchas veces pareciera que tan sólo el azar nos ha permitido sentir que pudimos “dar una buena clase”, que conmovimos a algunos de nuestros alumnos con el tema abordado... Una realidad en la que generalmente pareciera que pasamos desapercibidos para la mayoría de nuestros espectadores en el aula.

La *idea de alumno* como un sujeto perteneciente a cierto estadio cognitivo, dispuesto, receptivo, motivado y atento choca con la de sujetos atravesados por múltiples discursos, sujetos saturados de información que circulan en entornos de velocidad, fragmentación e instantaneidad. Sujetos que necesitan construir sentidos a partir de múltiples fuentes; que saben que “lo que dice la tele o está en internet puede no ser verdadero” y por lo tanto se acostumbran a pensar que la “verdad” de lo que escuchan es relativa poniendo en duda lo que reciben en la escuela. No basta que lo diga la maestra, o que esté en el libro para que sea cierto. En todo caso, la idea de verdad no es la que más les importa, sino que tenga sentido y valor para su propio entorno y sea de utilidad para algo concreto de su realidad.

Así, la *idea de conocimiento que enseñamos* parece distanciarse cada vez más de la realidad de nuestros alumnos y de nuestras propias realidades. La velocidad con la que el conocimiento circula hoy, las posibilidades de acceder desde internet a cualquier base de datos, la instantaneidad con la que se actualiza el saber, nos hacen sentir que lo que enseñamos va a destiempo y hasta a veces puede ser obsoleto.

“Vivimos en condiciones en las que se incrementa la velocidad de los intercambios, en las que la fluidez y la flexibilidad se convierten en valores, y lo

---

<sup>1</sup> CASTELLS, Manuel. *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Vol.1 ; 2 y 3. La Sociedad* Red. Madrid, Alianza Editorial. 1996.

<sup>2</sup> Bauman, Zygmunt , 2005

duradero y estable aparece como sinónimo de pesadez y atraso. Por otra parte, de "este lado del mundo", la precariedad y la incertidumbre se asocian a la pobreza, a la desigualdad, a la crisis, a la exclusión. El "declive de las instituciones" que nos daban identidad y amparo (el Estado, las sociedades vecinales, los barrios, las iglesias, las escuelas) y que organizaban ese largo plazo más estable y duradero, implicó un "quedarse en la intemperie" -como lo denominó el historiador Tulio Halperin Donghi- que nos hizo sentir hermanados, más que en la solidaridad colectiva de un proyecto común, en el desamparo más terrible."<sup>3</sup>

Ante este escenario, la escuela sigue en pie respondiendo desde algún lugar y construyendo alternativas como puede. Todos los que formamos parte de esta historia estamos atravesando un tiempo de cambios, de búsquedas, de indagación, para construir "la buena escuela" que queremos para nuestro tiempo actual.

El dossier de proyectos presentados en este volumen traza un camino de exploración, de inquietud, de creatividad de un grupo de directores de escuela que, con sus prácticas, se empeñan en "crear una buena escuela". Esta creación es un acto único y privilegiado, como toda obra artística o invento tecnológico de la historia.

Crear significa según la Real Academia Española, *acción y efecto de establecer, instituir, hacer lo que antes no era*. El acto creativo abre la puerta a lo diferente y construye lazos profundos entre los que participan. Pareciera gestarse una unidad amalgamada entre el artista y su obra, donde se atenúan los límites entre uno y otro. Creador y creación se entrelazan sin posibilidad de espacio que los diferencie. Ser partícipes de esta creación, ser parte de este acto creativo, implicarse en este acto único de transformación, es la invitación que hacen los equipos de gestión de las escuelas de hoy.

Los proyectos presentados a continuación son ideas innovadoras, creativas, comprometidas, surgidas de los equipos directivos para invitar a formar parte y ser protagonistas de este momento histórico en la creación de "una buena escuela". Y lo atractivo y apasionante de la invitación es que el interrogante acerca de qué significa ser *una buena escuela* es justamente el desafío que se nos plantea: el de construir, entre todos, una respuesta.

Desde este lugar, este dossier se constituye metafóricamente en un *laboratorio pedagógico* en tanto:

- **Un laboratorio alude a un espacio y un tiempo dedicado a la investigación, experimentación, ensayo, revisión, confrontación con otros, caracterizado por avances y retrocesos como todo proceso creativo.** En este sentido, los proyectos elaborados por los directores de escuela parten de profundos trabajos de investigación y recolección de datos que les permiten "re-visitar" sus instituciones, "des-mitificar" sus aulas y "re-conocerse" en sus docentes. En todos los proyectos se destaca que sin esta mirada diagnóstica no hay posibilidad de intervención ni creación posibles.

---

<sup>3</sup> Dussel, Inés Dossier N°5 ¿Qué es una buena escuela? Revista el Monitor. Ministerio de Educación.

- **Un laboratorio es un espacio de trabajo colectivo, donde la mirada en equipo fortalece y enriquece las producciones.** Los proyectos elaborados por los directores destacan la necesidad de encontrarse “en” el otro. Es decir, solo desde la alteridad es factible identificarse y consolidarse a uno mismo. En este sentido, entender la gestión como un espacio colectivo, participativo, abierto, es determinante para proyectar acciones en una escuela que está preocupada por enseñar.
- **Un laboratorio debiera ser un lugar privilegiado para la pregunta, para esa buena pregunta que es capaz de transformar y revelar el sentido profundo de lo que hacemos.** Con sentido crítico, capacidad reflexiva y deseo claro de mejora, los directores –autores de esta publicación, se atreven a la pregunta genuina; se atreven a la incertidumbre que genera no tener respuestas y confrontan con valentía escenarios complejos.
- **Un laboratorio es un espacio de práctica reflexiva en permanente movimiento; es decir, un lugar dinámico, móvil y fluctuante.** La idea de dinamismo y movimiento se hace presente en los proyectos a través de las acciones de mejora propuestas: opciones e intentos que trazan un camino posible, oponiéndose a la idea de estrategias únicas o soluciones mágicas. Muy por el contrario, se configuran como trayectos dinámicos y senderos para seguir en movimiento.
- **Un laboratorio es un tiempo dedicado a la creatividad, a la innovación, a la búsqueda de nuevas soluciones para comprender e intervenir en las prácticas cotidianas.** Cada diseño presentado es original en su planteo, se atreve a desafiar lo instituido, se anima a pensar en opciones diferentes. Todos constituyen claras apuestas para pensar las escuelas a partir de lo creativo, constructivo e imaginativo.

En este sentido, este laboratorio que hoy presentamos es una invitación y provocación a ser parte de este tiempo de cambio. Y fiel a sus convicciones y propósitos, abre sus puertas para dejarse interpelar y seguir construyendo, en comunidad, una Buena Escuela para todos.

Paola Roldán

## Trabajo 1

# FALLAS EN LA LECTO-ESCRITURA, TANTO EN LA EXPRESIÓN ESCRITA COMO EN LA INTERPRETACIÓN DE LAS LECTURAS, ESPECIALMENTE EN EL PRIMER CICLO, PERO PRESENTES A LO LARGO DE TODA LA ESCOLARIDAD

## Introducción

Desde mediados del Siglo XX la sociedad sufre un cambio cultural muy grande: nuevas tecnologías que revolucionan al mundo de la información y la comunicación, la globalización económica y cultural, una mayor inserción de la mujer en el mundo del trabajo, un incremento de la pobreza, la exclusión social, la precariedad, la fragmentación.

La percepción de un mundo ordenado en función de valores permanentes ha cambiado por la de un mundo en constante transformación. La diversidad caracteriza a los sujetos sociales.

Nuestro país está atravesando una de las crisis más profundas de su historia, y se enfrenta al desafío de construir una sociedad capaz de crecer sostenidamente, de incluir a todos sus habitantes y garantizarles condiciones dignas para el ejercicio de sus derechos y el desarrollo de sus posibilidades, fortaleciendo la capacidad de cada sujeto para construir su identidad, para poder integrarse en forma activa y protagónica en este mundo globalizado y crecientemente interdependiente.

Dentro de las escuelas, diversas situaciones de pobreza se reflejan en la inclusión de niños "marginales" que muchas veces se equiparan a carentes culturales y sociales a los que la escuela tendría que asistir y contener, y no pocas veces se los considera ineducables, cuando no peligrosos.

Según Martinis desde este lugar se avanza en la construcción de una cadena de equivalencias que articula: niño pobre=niño carente=fracaso escolar=sujeto en riesgo=sujeto peligroso=delincuente". Se mira al niño desde lo que no tiene y esto "prefija un destino, anticipa un futuro clausurando la posibilidad de acontecimiento de lo nuevo, lo diferente, lo impensado".

A los docentes, a las escuelas, se les pide hoy posicionarse desde el reconocimiento del otro como sujeto capaz de habitar una posibilidad. Ángel Riviere insistía: "el desarrollo humano se produce por interactuar con sujetos que nos atribuyan más capacidades de las que poseemos en el aquí y ahora".

Quizás la escuela tal como la conocemos, esa que espera un rendimiento homogéneo de todos los sujetos según sus promedios de edad, en grupos (grados, cursos) que realizan las mismas actividades al mismo tiempo, y atribuye el fracaso de muchos ante ese ritmo normalizado a la falta de capacidades o a supuestos déficits que traen los niños desde sus familias o sus entornos culturales de origen, esa escuela, deba iniciar un profundo replanteo, constituirse en centro de cambio, que garantice la inclusión y desarrolle la capacidad de aprender.

La escuela entonces, debe encontrar las estrategias para llevar adelante estos desafíos, repensándose a sí misma. La autoevaluación aparece en el escenario como un proceso que recupera conocimiento y sirve de base para producir lo nuevo, que permite abordar las dificultades y los conflictos habilitando mejores formas de trabajar e interactuar. Habitarse, al decir de Ardoino (1981) a interrogar lo cotidiano, para producir un conocimiento nuevo sobre lo conocido, una mirada y un recolocarse de otro modo. Y Blejmar (2006) agregaría “se necesitan datos, informaciones del acontecer externo e interno de la organización, que puedan ser procesados, interpretados por sus miembros para la construcción de escenarios donde puedan elegir, decidir los cursos de acción a tomar y prever sus posibles efectos”.

Es necesario el trabajo en equipo en el que directivos y docentes definan espacios institucionales para la tarea conjunta, en una “invitación a fecundar con nuevos sentidos una práctica antigua” para “crear a largo plazo una institución capaz de aprender y de renovarse a sí misma”, porque “la escuela es, por definición, el lugar de la construcción del futuro y por eso está obligada a ensanchar los límites de lo posible”.

Y la tarea del director es ineludible: “Hacer que las cosas sucedan” [2], intervenir sistemática y estratégicamente, en el tiempo y en el espacio institucional, en el tratamiento de los conflictos, en la generación del cambio que haga de la escuela una mejor escuela.

Una escuela que cree mundos posibles para aquellos que parecen haber perdido la posibilidad de expresarse y ser escuchados, una escuela capaz de intervenir más allá del contexto, de trascender lo que hay, de ir hacia lo no previsto, sabiendo que la historia no está acabada.

### **Sobre la institución analizada**

*Características: Nivel Primario*

*Gestión: Pública*

*Categoría: Primera*

*Destino: Mixta*

La Escuela se halla ubicada a 500 mts. de la Avenida Principal, uno de los ejes vertebradores de la ciudad. Se accede a ella fácilmente por un camino de tierra consolidado. La población que atiende la escuela pasó de ser predominantemente formada por descendientes italianos a diversificarse por el aporte de personas venidas especialmente del norte del país, hijos de personal de gendarmería, con un marcado desarraigo y una cultura escolar diferente, que muchas veces los sitúa en desventaja con respecto a sus compañeros.

Casi la mitad de los padres de familia trabajan en relación de dependencia, aunque día a día evidencian mayores dificultades económicas. El resto subsiste con aportes de planes sociales, son jornaleros, empleadas domésticas. Han alcanzado, en cuanto a sus estudios, el nivel primario completo, un pequeño porcentaje terminó el secundario.

## **Desarrollo institucional**

### *Dimensión Pedagógica*

El objetivo institucional, que consta en el PEI, es “Alfabetizar desde todos los espacios curriculares posibles, apuntando a la integración de contenidos y al logro de competencias para que los alumnos se realicen como personas íntegras, capaces de elaborar su proyecto de vida, siendo responsables, protagonistas, críticos, creadores y transformadores de la sociedad a través del amor, el conocimiento y el trabajo, valorando la diversidad como oportunidad de crecimiento” de él se desprende otro, orientado a atender un reclamo social por la conservación de las tradiciones locales: “Rescatar las tradiciones friulanas desarrollando en los niños un fuerte sentido de pertenencia que les permita recrear la cultura local, enriqueciéndola con sus aportes y contribuyendo a su permanencia”.

La institución responde a los principios de la Política Educativa que señalan la importancia de atender a la diversidad, en el marco de una escuela pluricultural, garantizando además la igualdad en el acceso y permanencia en el sistema educativo de niños con necesidades especiales, a quienes se les posibilitan diversos itinerarios educativos, adaptaciones curriculares, procesos de evaluación y acreditación diferentes según sus particularidades, tarea esta que se ve muchas veces dificultada por la falta de profesionales idóneos (gabinetes psicopedagógicos, por ejemplo). Se trabaja en red con el municipio, que brinda apoyo escolar gratuito a quienes lo necesitan.

La institución se relaciona con la comunidad y con otras instituciones educativas, participando en concursos literarios y de dibujo, feria de ciencias, campeonatos deportivos de intercambio, olimpiadas matemáticas, etc.

Las docentes se capacitan, comprometiéndose responsablemente con su trabajo, escuchan sugerencias y realizan cambios en pos de mejorar las prácticas, aunque las aulas superpobladas, el exceso de actividades y tareas que se superponen, la falta de tiempo para compartir experiencias, estudiar o trabajar con sus colegas, ocasiona desgaste y cansancio, y a veces reticencias ante la implementación de metodologías novedosas que suelen ser vistas como una carga más.

**Equipo directivo:** Formado por la Directora y una Vicedirectora (titulares), lo que asegura cierta continuidad a mediano y largo plazo en las líneas de trabajo planteadas.

**Equipo docente:** formado por 14 maestras de grado. Dos profesores de Educación Musical, una profesora de Educación Física y una de Educación Tecnológica que realiza prolongación de Jornada en esta escuela. No se cuenta con Bibliotecaria, a pesar de que hay un espacio y material disponible para que funcione una Biblioteca Institucional. Hay docentes en Tareas Pasivas.

**Auxiliares de Servicio:** una pertenece a la Institución desde su creación, otra trabaja para una empresa privada y dos son Auxiliares Escolares.

**Organización del tiempo:** cuatro horas cátedra de 45 minutos, 3 recreos de entre 5 y 10 minutos. Funcionando en dos turnos: mañana y tarde. Hay flexibilidad en el manejo de estos tiempos, pudiendo modificarse en función de las actividades que se estén llevando a cabo.

**Organización del espacio:** 7 aulas, con mobiliario adecuado, suficiente y en buenas condiciones; una sala multifunciones (biblioteca, sala de audio y video, laboratorio, depósito); una galería; salón multiuso que habitualmente es usado para Educación Física; patios separados por Ciclo; 2 complejos de baños. El uso de los espacios es flexible, basado en las actividades propuestas y en acuerdos entre el personal para su disponibilidad.

#### *Dimensión administrativa/organizativa*

Realización y actualización permanente de la información que se solicita de Inspección. Docentes en tareas pasivas que colaboran en estas tareas.

#### *Dimensión Socio/Comunitaria*

Conformación de la Asociación Cooperadora. Padres que en su mayoría colaboran si se les solicita y se preocupan por los aprendizajes de sus hijos, aunque se acercan a la escuela sólo cuando se los llama. Trabajo con instituciones que conservan las tradiciones locales. Trabajo en Red con la Municipalidad. Trabajos de articulación con escuelas secundarias locales y con el Nivel Inicial de la misma institución.

#### **Problemáticas para pensar la institución**

- Fallas en la lectoescritura, tanto en la expresión escrita como en la interpretación de las lecturas, especialmente en el Primer Ciclo, pero presentes a lo largo de toda la escolaridad (Datos tomados de Informes de Progreso Escolar; de Planillas de Apreciación Cualitativa y del Informe de Riesgo y Fracaso Escolar))
- Principales dificultades detectadas en el año pasado son en el área de Lengua: interpretación de consignas, comprensión, producción de textos, caligrafía, ortografía (Datos tomados de la Evaluación Institucional).
- No se incentivaría desde el hogar el gusto por la lectoescritura ya que aparentemente por falta de recursos no se compran libros ni se accede a materiales escritos de calidad, pero tampoco se acercan a las bibliotecas públicas, o sólo un pequeño porcentaje lo hace.
- Falta de escucha, dificultando la comprensión, atribuido a periodos de atención cortos, otros intereses y expectativas.
- Contenidos poco significativos, sin articulación.
- Ausencia de criterios claros de evaluación y promoción especificados en el PCI.

- Pocos espacios institucionales para el trabajo sobre lineamientos de Política Educativa (lineamientos curriculares, NAP, Cuadernos para el Aula, etc.)
- Elevado número de estudiantes por grado.
- Incremento de NEE sin la atención de profesionales adecuados, debido a la falta de aceptación de los padres o a los escasos recursos económicos para afrontar esos tratamientos.
- Falta de Gabinete de profesionales para atender las necesidades especiales de estudiantes de bajos recursos de manera gratuita.
- Ausencia de profesores de Computación, Educación Plástica, Inglés, Teatro, especialidades requeridas por la comunidad y contempladas en los planes educativos provinciales. Incluso algunas secciones de grado creadas recientemente no cuentan con profesor de Educación Física ni de Educación Musical.
- El poco tiempo con que cuentan las familias por razones laborales determina que solo atiendan las responsabilidades que les resultan obligatorias (Según Evaluaciones de diagnóstico).

### **Problema elegido**

Fallas en la lectoescritura, tanto en la expresión escrita como en la interpretación de las lecturas, especialmente en el Primer Ciclo, pero presentes a lo largo de toda la escolaridad.

#### *Fundamentación de la elección*

Muchas veces decimos que nuestro sistema educativo no tiene capacidad para adaptarse a los nuevos paradigmas impuestos por la globalización, los cambios tecnológicos y otros fenómenos contemporáneos, y que esto trae aparejado un deterioro de la calidad de los aprendizajes que se les brindan a nuestros niños y jóvenes.

Sabemos que la escuela está siendo atravesada por demandas que exceden el cumplimiento de sus funciones específicas, pero que, aunque no puede permanecer indiferente a esta situación, no puede tampoco perder de vista su misión. Se hace necesario entonces revisar esquemas de acción a fin de que la educación que se brinde opere en sentido de promoción e inserción social.

La alfabetización constituye un medio indispensable para promover la participación social y económica de las personas a la vez que contribuye al desarrollo humano y a la reducción de la pobreza. La alfabetización potencia y nutre a las sociedades inclusivas y contribuye a la equitativa implementación de los derechos humanos.

Seleccionar la problemática de la Lengua, en cuanto posibilidad de expresión, implica desarrollar competencias, habilidades necesarias para comunicarse en el contexto de los intereses culturales y materiales de la comunidad, informarse, comprender las ideas expresadas por otros, expresar las propias, identificar intereses personales...

Se parte de la concepción del lenguaje como matriz constitutiva de la identidad individual y social y como actividad humana mediadora de todas las demás. Se considera al niño un sujeto del lenguaje.

Comprender que es a través del lenguaje que se configura el universo simbólico y cultural de cada sujeto en interacción con otros permite trascender su concepción como mero instrumento de comunicación y abrir la perspectiva lingüística hacia una dimensión sociocultural, enfatizando la construcción de significados y de sentidos que tienen lugar en los diversos contextos y escenarios en los que los sujetos se interrelacionan, se vinculan a la cultura y se apropian de sus saberes y sus prácticas.

Desde esta mirada, los aprendizajes que se promueven no se reducen al dominio de los aspectos sistemáticos de la Lengua, ni al conocimiento de textos, sus características y tipologías, sino que se amplían hacia las particularidades de las prácticas sociales de la oralidad, la lectura y la escritura. Hablar, leer, escuchar, escribir, serán acciones productoras y constructoras de sentidos personales, sociales y culturales que se aprenderán a través de la participación asidua y sistemática en diversas experiencias de oralidad, lectura y escritura situadas, con sentido y propósitos reales.

El lenguaje constituye la puerta de entrada a otros modos de expresar la identidad personal y social, a la apropiación de otros lenguajes relacionados con el arte, las ciencias, las tecnologías, el ejercicio de la ciudadanía.

Se elige este problema porque afecta el desempeño de los estudiantes en todas las áreas de su escolaridad, dada la importancia que tiene la Lengua como herramienta de expresión y comunicación no solo en la escuela sino en todas las situaciones que se plantean en su vida diaria.

**El objetivo de este trabajo será desarrollar una propuesta pedagógica centrada en la alfabetización inicial, que reconozca la diversidad e implemente líneas de acción que tiendan a revertir la desigualdad y la exclusión educativa, devolviéndole la palabra a sectores que muchas veces se ven enmudecidos.**

*Estrategias de acción para atender y propender a revertir la problemática seleccionada*

- ✓ Gestionar una capacitación interna para todo el personal a modo de talleres a fin de ofrecer un espacio de reflexión acerca de los procesos institucionales que inciden en la construcción del éxito o del fracaso de nuestros alumnos, profundizar los conocimientos teórico-metodológicos que permitan reconstruir el sentido formativo de la alfabetización en el contexto de la escuela, la revisión del PEI y del PCI y la necesidad de reformular o actualizar de las prácticas. (Fortalecimiento pedagógico)
- ✓ Potenciar los conocimientos que los docentes ya tienen generando espacios de intercambio de experiencias en las que socialicen propuestas pedagógicas y estrategias que permitan trabajar con problemáticas particulares que incluyan

adaptaciones curriculares en función a la atención a la diversidad, fundamentadas en aportes teóricos que permitan revisar concepciones y prácticas docentes.

- ✓ Construir ambientes alfabetizadores reorganizando espacios y tiempos en función de la optimización de los recursos, haciendo uso eficiente de las tecnologías de la información y la comunicación, despertando la necesidad de utilizar la lecto-escritura en situaciones en las que adquiera significación.
- ✓ Instar al docente a mostrarse ante los estudiantes como usuario de la lengua escrita en diversas situaciones.
- ✓ Brindar apoyo sistemático al Primer Ciclo, focalizando en Primer Grado, con un plan de acción específico que ayude a formular estrategias pertinentes para la alfabetización inicial, tomando como punto de partida las experiencias que traen los niños a su ingreso escolar.
- ✓ Posibilitar el avance por ciclos a fin de evitar la repitencia y la sobreedad que muchas veces generan riesgo de abandono. Trabajar institucionalmente casos en los que haya que realizar adaptaciones curriculares a fin de que sean evaluados por sus competencias y no desde las carencias.
- ✓ Trabajar en redes con otras instituciones a fin de intercambiar y potenciar estrategias alfabetizadoras. (Municipio, Biblioteca pública, otros centros educativos, clubes, etc.), valorando también el aporte de las familias y sus entornos socio culturales.
- ✓ Revisar los procesos de evaluación habituales, seleccionando indicadores que evidencien el avance de los estudiantes en el proceso de alfabetización.

#### *Justificación de la selección de estrategias*

La propuesta toma como fundamento conceptual las teorías socio-constructivistas, desde cuyo enfoque el desarrollo de la alfabetización no es un proceso que se inicie en la escuela de manera exclusiva, sino que ya ha comenzado en el entorno sociocultural del niño. Por ello es importante rescatar esas experiencias que ya trae cuando ingresa al centro educativo, y potenciarlas, tomándolas como punto de partida para la construcción de nuevos conocimientos y no como un impedimento.

Muchas veces ha sido la escuela la que ha configurado el fracaso escolar pretendiendo una homogeneidad que no existe, y por ello será la misma escuela la que pueda atenuar ese fracaso si revisa sus prácticas y sus concepciones sobre las nuevas infancias.

En cuanto a las prácticas, hay un cambio de perspectiva producido en las últimas décadas en relación a la alfabetización a partir de las investigaciones sobre la psicogénesis del lenguaje, las concepciones constructivistas e interaccionistas y otros muchos trabajos que contemplan modelos interactivos de participación escolar, que incluyen el aprendizaje de la lectoescritura en el marco más general de las relaciones entre lenguaje y pensamiento.

En este trabajo se opta por tomar como objeto de conocimiento a las prácticas del lenguaje, al estudiante como lector y como escritor, entendiendo estos quehaceres como aspectos constitutivos de las prácticas sociales de lectura y escritura, que deberán ser ejercidas por los niños en repetidas y variadas oportunidades para que puedan aprenderlas o mejor aún, aprehenderlas, dejando de lado la visión que relaciona la lectoescritura con aspectos mecánicos o instrumentales que tienden al descifrado o trazado de signos. **Por ello se propone generar diversas modalidades organizativas de tiempos y espacios y de trabajo en el aula, situaciones que, funcionando de manera simultánea y articulada, generen un clima alfabetizador en toda la institución, a fin de brindar continuidad y conciliar los propósitos didácticos con los propósitos comunicativos propios del sujeto escritor/lector y hablante oyente.**

Las estrategias elegidas son sólo algunas de las muchísimas posibles. Como todo plan de acción, éste será seguramente modificado y mejorado al ser puesto en acto y enriquecido con el trabajo diario.

#### *Objetivos*

- Posibilitar la capacitación en servicio para lograr la actualización de las prácticas pedagógicas, ofreciendo un espacio de reflexión a la luz de las nuevas teorías sobre la alfabetización.
- Intensificar la variedad y la cantidad de las propuestas de enseñanza a fin de generar aprendizajes significativos que faciliten el cumplimiento del objetivo institucional enunciado en el PEI: “Alfabetizar desde todos los espacios curriculares posibles...”
- Profundizar la concepción integral del trabajo por ciclos al definir contenidos y criterios de evaluación y promoción.
- Disminuir los niveles de repitencia y abandono a través de acciones de prevención que dinamicen el pasaje y la continuidad de los estudiantes, especialmente aquellos con sobreedad o con riesgo de abandono.

#### **Diseño de líneas de acción**

Proponer en reunión de personal al finalizar el año el análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones de los alumnos, basados en datos volcados en planillas de calificaciones, informes cualitativos y cuantitativos, y todo otro material pertinente del que los docentes dispongan, a fin de concretar una evaluación que permita verificar la situación de los aprendizajes en el área de la lengua. Retomar este trabajo al iniciar el nuevo ciclo lectivo.

Compartir experiencias relacionadas al tema en cuanto a estrategias superadoras utilizadas habitualmente por los docentes, en especial los de primer ciclo. Intercambiar experiencias, ya que los esfuerzos individuales y aislados no generan cambios.

Buscar bibliografía que ayude a profundizar y renovar marcos teórico-metodológicos que permitan reconstruir el sentido formativo de la alfabetización en el contexto particular de nuestra escuela, estableciendo relaciones con el PCI a fin de reducir las distancias entre dichos marcos conceptuales actuales y las prácticas docentes diarias. Trabajar estos materiales en reuniones de personal para institucionalizar el conocimiento. La capacitación será la principal estrategia de intervención para mejorar

las prácticas pedagógicas y posibilitará espacios comunes para compartir experiencias así como también un cambio en la mirada sobre los niños aumentando la confianza en sus posibilidades de aprender.

Definir y consensuar ejes de trabajo institucional claves para la alfabetización inicial coherentes con la prescripción curricular y los marcos teóricos abordados en la formación en servicio.

Adecuar las prácticas áulicas, los espacios y los tiempos institucionales a los marcos teóricos propuestos, incluyendo el uso de las TIC como herramientas válidas.

Instalar criterios de promoción que consideren la totalidad del Primer Ciclo y no el desempeño en cada grado considerando el aprendizaje como un proceso que implica tiempos diferentes.

Dejar constancia de esos acuerdos en el PEI y en el PCI a fin de que sean retomados de manera reiterada para que se institucionalicen.

Sistematizar los datos obtenidos en las evaluaciones a fin de ir analizándolos a lo largo del año para reflexionar sobre el avance del trabajo y reajustarlo cuando sea necesario, construyendo una nueva mirada sobre la evaluación al considerarla oportunidad de crecimiento.

### **Cronograma de actividades\***

1. Diciembre: análisis de documentación pertinente a fin de evaluar los indicadores de este problema.
2. Febrero: retomar el trabajo para comenzar a generar estrategias superadoras.
3. Marzo a noviembre: puesta en marcha del proyecto, evaluaciones periódicas desde la Dirección y desde los propios docentes, acompañamiento permanente del equipo directivo, trabajo institucional.
4. Diciembre: evaluación de los avances y reajuste del proyecto.

\* Cada una de estas etapas, a su vez, tendrá un cronograma específico que se organizará con todo el colectivo docente.

### **Plan de monitoreo y evaluación**

Esta propuesta se evaluaría desde el inicio del proceso de aprendizaje, apreciando saberes y conocimientos previos de los estudiantes junto a la realidad del contexto en el que está inserta la escuela a fin de reconocer todos los recursos de los que se dispondrá para trabajar.

Se analizarán trimestralmente los avances del proyecto utilizando para ello las planillas de calificaciones, los informes cualitativos y cuantitativos generados por los docentes, entrevistas y conclusiones emitidas en reuniones de personal. La información se usará para realizar los ajustes necesarios.

A fin de año se considerará el producto final en función de los criterios acordados en cada etapa.

### *Reflexión Final*

Indicadores como la Repitencia, el Abandono, la No Promoción, describen distintas clases de fracaso que pueden reconocerse en los itinerarios de los estudiantes y establecen marcas en su biografía escolar. El fracaso escolar como problema a resolver constituye un desafío para los actores involucrados en el Sistema Educativo, lo cual implica una revisión de las representaciones, percepciones, paradigmas y prácticas.

La preocupación de la escuela por la retención escolar debe inscribirse en el propósito de asegurar una educación de calidad para todos. No se trata sólo de que los estudiantes terminen su escolaridad en el tiempo previsto, sino de lograr aprendizajes de calidad, para tener la oportunidad de desarrollarse y tener su propio proyecto de vida.

Y un buen itinerario es más que la suma de acreditaciones, calificaciones, promociones o, en su defecto, no promociones. El itinerario escolar es único, personal, intransferible, es constitutivo de la identidad.

En el caso de los niños que acumulan riesgos, sus itinerarios podrían ser vulnerables al fracaso escolar. Sus consecuencias, la repitencia, la no promoción a término y el abandono escolar no sólo privan al niño de su derecho a escolarizarse sino que, además, lo despojan de los elementos y condiciones imprescindibles para constituirse en sujeto social.

### **Bibliografía consultada**

- 1.- Baquero, R. - Del "efecto abuela" al "efecto suegra": la ZDP como producción de posibilidad. Vigotsky y el aprendizaje escolar – Aique – 1998
- 2.- Blejmar, B "Gestionar es hacer que las cosas sucedan" Novedades Educativas Bs. As. 2006
- 3.- Cantero, G y Celman, S "Gestión escolar en condiciones adversas" Bs. As. Santillana 2001
- 4.- Diseño Curricular de la Educación Primaria Documento de Trabajo 2010 – 2011 – Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba
- 5.- Gvritz, S y Podestá, M. E. (Comp.) "Mejorar la escuela. Acerca de la gestión de la enseñanza" Bs. As. Granica 2004
- 6.- LEY N° 26.206 Ley de Educación Nacional
- 7.- Martinis, Pablo "Pensar la escuela más allá del contexto" Montevideo Psico Libros 2006

- 8.- Nicastro, S. "Trabajar de director o sobre un hacer en situación" Revista de Educación 8, Univ. De Huelva, 2006
- 9.- Ravella P. "La construcción y el uso de la información para la toma de decisiones en la gestión escolar"
- 10.- Rivero, J. –"Educación y pobreza: políticas, estrategias y desafíos" En Proyecto Principal de Educación – UNESCO – Boletín 47 – Abril 1999
- 11.- Romero, C. "Hacer de la escuela una buena escuela" Bs. As. Aique 2009
- 12.- UNESCO - Iniciativa de Alfabetización Para el Potenciamiento 2005 – 2015 Perspectivas y Estrategias (2a edición) Publicado en 2006 por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.

## Trabajo 2

### UN MODELO DE PARTICIPACIÓN ACTIVA PARA LA MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN CURRICULAR

#### Introducción

El proceso educativo se concretiza en una Institución, en una Escuela. Esta está localizada en un escenario histórico, social, cultural y económico que condiciona de manera decisiva la vida en el interior de las aulas. Este contexto, este continente donde transcurre la acción, ha asistido a infinidad de cambios que han modificado los escenarios, impactando de manera significativa en las exigencias de nuevas respuestas que debe brindar el sistema educativo en la definición de metas y objetivos.

Si sostenemos como Alvin Toffler que: *“El conocimiento es la más democrática fuente de poder”*<sup>4</sup>, debe estar al alcance de todos y esa debe ser la función de la escuela como garantía de futuro; el lugar donde frente a la diversidad y la heterogeneidad, se puede lograr la igualdad y la equidad.

Ante un horizonte social tan fragmentado y conflictivo... ¿es posible imaginar una educación igualadora y equitativa? Creo que la respuesta está en la actitud que cada Institución adopte, que consolidarán la exclusión o serán capaces de brindar los conocimientos, valores y códigos comunes para que todos se encuentren en igualdad de condiciones.

La conducción y la gestión directiva es el principal órgano responsable de la organización de la transformación y promotor del cambio al interior de las escuelas, y de su organización dependerá la calidad de los procesos educativos como asesor y coordinador pedagógico de la misma. Desde esta concepción, es que se plantea como clave la conducción y gestión educativa para asegurar la convergencia de esfuerzos y acciones y debe ser abordada en forma integral, consciente, transformadora y participativa, considerando todas las dimensiones de la Institución.

#### Lineamientos generales. La escuela toda una institución

*“La Escuela y el Sistema Educativo en su conjunto, puede entenderse como una instancia de mediación cultural entre los significados, sentimientos y conductas de la sociedad y el desarrollo singular de las nuevas generaciones”.*<sup>5</sup>

Por lo tanto, como no podía ser de otra manera, la Escuela como Institución social y sus actores se hallan inmersos en el centro de esta innegable situación de crisis social, política, cultural y económica que vive nuestra sociedad al comienzo del presente siglo.

---

<sup>4</sup> Toffler, Alvin. El cambio de poder. (1990).

<sup>5</sup> Pérez Gómez, A. La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Ediciones Morata

La Escuela Secundaria es toda una Institución; portadora de un mandato social: mediar una forma de sociabilización y saber que permita al estudiante la formación como ciudadano, la posibilidad de proseguir los estudios superiores y la inserción en el mundo laboral; y tiene la responsabilidad de movilizar los recursos necesarios para crear una dinámica interna que permita y favorezca el cumplimiento de este mandato.

La Escuela es un lugar de intercambio entre lo macro-político y lo micro-político; y es en este espacio de articulación donde se concentran acciones y donde es posible realizar innovaciones. Es por este motivo, que este trabajo final se cimentará en estos dos lineamientos:

- **Desde la dimensión macro-política:** ya que la escuela no actúa en un vacío social, sino por el contrario se encuentra fuertemente condicionado por las características del contexto, este continente donde transcurre la acción, que ha asistido a infinidad de cambios que han modificado los escenarios, impactando de manera significativa en las exigencias de nuevas respuestas que debe brindar el sistema educativo, en la definición de metas y objetivos: la globalización y el nuevo capitalismo, la revolución científica-tecnológica y la cultura post-moderna impactan de manera contundente entre todos los actores de la escuela, produciendo nuevos y constantes desafíos en la necesidad que se estreche cada vez más la vinculación entre poder y saber. Desde esta perspectiva, se hace necesario encuadrar esta propuesta en el marco de los lineamientos que fija el Estado a través de las Políticas Educativas que actúan a lo largo del eje *fijación de metas/evaluación del desempeño/ empleo de incentivos*. La propuesta se fundamentará contemplando la legislación vigente: Constitución Nacional y Provincial, Ley de Educación Nacional y Provincial, P.C.J., Estatuto y Resoluciones que establecen las relaciones entre las Instituciones educativas, el Estado y la Sociedad a fin de cumplir los grandes objetivos que se persiguen en el proceso de transformación educativa en donde las escuelas son el centro del cambio.
- **Desde la dimensión micro-política:** una Institución escolar expresa los valores sociales y, a través de su realidad condicionante, los transmite a aquellos que son objeto de su trabajo. La escuela seleccionada, si bien no escapa a las generales de la ley de toda la problemática macro de las escuelas secundarias de hoy en día, tiene una identidad propia, una cultura surgida de la comunidad donde está inserta y un funcionamiento peculiar que le otorga características particulares. Desde esta perspectiva, se plantea como lineamiento realizar un *“proceso de auto-evaluación en la escuela como proceso de construcción colectiva que facilitan una mirada para comprender las prácticas pedagógicas y sus relaciones con los discursos de los actores, de manera tal que incida sobre la toma de decisiones para la mejora de la calidad del servicio”*<sup>6</sup>. Para lo cual se utilizarán diferentes técnicas, desde la observación directa, encuestas y entrevistas hasta el análisis de datos estadísticos, y documentos escolares, a fin de realizar un análisis institucional desde lo cualitativo y desde lo cuantitativo.

---

<sup>6</sup> Ceballos, M. y Ariaudo, M. (2005). La trama de las Instituciones educativas y de su gestión directiva. (Cap. 6).

Córdoba. Argentina. Yamal

## **Contextualización. Aproximación diagnóstica situacional**

Desde este marco teórico, se observó una Escuela de Nivel Secundario, que si bien no escapa a las generales de la ley de toda la problemática macro que caracteriza a las escuelas en la actualidad, tiene una identidad propia dada por el entramado sociocultural en el que está inserta y por el perfil interno, sustentado en su proyecto educativo y en el conjunto de relaciones y tensiones que vinculan a sus agentes entre sí y con la comunidad.

Para realizar una caracterización de esta identidad, es necesario tener en cuenta los indicadores que provienen de dos factores:

- la población atendida: este primer factor nos permite conocer el grupo humano con el que se trabaja; esto nos orienta en la toma de decisiones y en el diseño de estrategias de intervención
- la oferta institucional: mientras que el segundo factor nos da un panorama de la organización y de las aspiraciones que hacen al interior de la escuela, dentro del marco de los lineamientos políticos- jurídicos.

Se trata en este caso de una escuela de gestión pública, ubicada en la periferia de la ciudad, en el cordón industrial sur, que la convierte en una escuela de las denominadas vulnerables, por las características de su contexto y su población; cuya especialidad para el Ciclo Orientado es Humanidades, con orientación en Arte. Su organización institucional es bastante compleja ya que la escuela funciona en tres turnos (mañana, tarde y noche), con un total de dieciocho divisiones:

Todo esto hace una población escolar comprendida en una franja etaria que va desde los 11 a los 20 años. Además este IPEM cuenta con una planta funcional de 60 docentes, distribuidos del siguiente modo:

- Equipo directivo: un director y una vice-directora.
- Secretaría: una secretaria y una pro-secretaria.
- Nueve(9) preceptores
- Tres (3) ayudantes técnicos.
- El resto de la planta son profesores.

Con respecto a la estructura edilicia, la escuela cuenta con un sector administrativo, ocho aulas, un taller de arte, un Laboratorio de Ciencias Naturales y Tecnología, un Laboratorio de Informática y una Sala multimedia; también hay un patio cubierto que hace las veces de S.U.M.

Referimos más arriba a la trama socio-cultural en la que se inserta la escuela; se trata aquí de un barrio habitado por trabajadores de las fábricas cercanas, peones de campo y cuentapropistas (electricistas, plomeros, mecánicos, albañiles, pequeños comerciantes, etc.), con estabilidad laboral precaria y cuyo rasgo principal está dado por la informalidad en sus relaciones de trabajo. Hay un gran número de desocupados que cuentan con planes solidarios para su manutención; este panorama, desde el punto de vista socio-económico, hace pensar en un nivel medio-bajo y directamente bajo, incluso debajo de la línea de pobreza. Directamente ligado a esto se dan las condiciones de habitabilidad: se trata de viviendas precarias, con escasa

infraestructura y poco equipamiento; en su mayoría, cada hogar constituye un nuevo tipo de familia, con gran número de habitantes en cada unidad habitacional. La cobertura de salud es mínima y en muchos casos nula; la vulnerabilidad social es alta.

Esta realidad material que caracteriza al entorno de nuestra escuela, condiciona las prácticas culturales, sus representaciones, sus hábitos y valores. Así, nuestros estudiantes, insertos en un ámbito de pobreza, marginación y de factores orgánicos-psicológicos condicionantes, desde pequeños están acostumbrados a ayudar a sus mayores en las tareas y trabajos que tienen que ver con la sobrevivencia diaria. Esto genera en ellos una especial disposición a la actividad manual, relegando lo intelectual. En esto último es importante atender al hecho que en el entorno de los menores estudiantes, los mayores -padres u otros familiares- en general, escasamente han concluido el Nivel Primario, cuestión que incide en un nivel de instrucción y conocimientos formales muy bajo, con un uso del lenguaje apenas vinculado a la funcionalidad diaria y un vínculo con la tecnología también limitado al quehacer cotidiano. Esto conlleva a un escaso apoyo familiar en la tarea específica de la escuela: en algunos casos por desinterés en el rendimiento escolar de sus hijos, pero, en la gran mayoría, por la imposibilidad de hacerlo dados sus escasos conocimientos formales.

También es necesario prestar atención a que el medio en el que se desarrollan tiene prácticamente una nula oferta cultural que se vincule con la necesidad de recreación de la población, así la escuela funciona como un ámbito socializador en la que los jóvenes buscan un lugar para establecer vínculos y relaciones.

Por otra parte, en el barrio está muy arraigada la cultura del "Estado me provee", generada por los diferentes y necesarios planes sociales, que se tornan un problema cuando se accede a ellos sin una contraprestación concreta; en muchos casos esto repercute en cierta extrañeza respecto a la cultura del esfuerzo y el necesario sacrificio para la consecución de un objetivo; ello produce un choque de valores con la "cultura de la responsabilidad" que la escuela procura generar.

Todo este panorama, unido a los conocimientos que los estudiantes traen desde el Nivel Primario, ayudan a entender la dificultad que presentan los ingresantes a los primeros años de nuestra Institución; son relevantes los problemas para la articulación y adquisición de nuevos aprendizajes: si bien los estudiantes demuestran sentirse cómodos y entusiasmados ante actividades que les demandan alguna destreza manual, les cuesta mucho asimilar y comprender el mensaje en aquellos contenidos que requieren un tipo de actividad cognitiva de índole intelectual, en general ajenas a su cúmulo de conocimientos previos y a sus códigos de expresión lingüística; cada año viene resultando un desafío más arduo reforzar o directamente crear el hábito del trabajo y del esfuerzo. Hacia ese objetivo se encaminan las tareas de adaptaciones curriculares que muchos docentes hacen -aunque no todos- para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

Justamente un efecto de esta realidad en las aulas, es la dispar respuesta de los docentes ante la problemática: algunos, comprometidos con su labor, buscan de modo creativo la forma en la que hacer frente a la situación y adoptan una actitud más comprensiva hacia el inevitable choque de valores que se produce entre aquello que la escuela busca impartir y promover, y aquello que el entorno sustenta como una

realidad difícil de cambiar; mientras que otros docentes, ante una realidad compleja, que exige nuevas respuestas a la escuela, que van más allá de aquello que se imaginó en otro tiempo o en que se espera en otras circunstancias, reaccionan con indiferencia, con anomia e incluso con indignación.

Así, un clima de desinterés y falta de atención se transforma en un severo obstáculo para el trabajo en el aula, repercutiendo todo ello en un bajo rendimiento y siguen siendo preocupantes los indicadores de repitencia, deserción y desgranamiento.

Justamente, el choque de valores entre la propuesta escolar y la realidad socio-cultural de la que provienen los alumnos provoca un dificultoso estado de comunicación entre los actores institucionales, resultado de ello situaciones tensionantes que impiden un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje. Así el estudiante se ve impedido de apropiarse del conocimiento necesario y de aprovechar las potencialidades que le brinda la escuela.

Otra variable que incide en la problemática del ingreso, fracaso y permanencia en la escuela, es la experiencia previa en el ciclo escolar anterior; que si bien presenta aspectos favorables, es también una realidad que dicha experiencia conlleva aspectos que se transforman en obstáculos en el pasaje de un ciclo a otro; esto es, cada instancia presenta prácticas, hábitos y una dinámica diferente, a la que al estudiante le cuesta adaptarse.

Desde otro punto de vista, y atendiendo de modo más abarcativo a toda la trayectoria escolar secundaria, es necesario focalizar en el quiebre que se produce entre el Ciclo Básico y el Ciclo Orientado; hay una deficiente articulación que reproduce en cierto modo, aunque con otras características, una situación conflictiva que afecta nuevamente el pasaje de una experiencia de aprendizaje a otra, que tiene que ver en este caso con el proyecto de vida de los estudiantes.

### **Problema priorizado**

**“La carencia de una adecuada gestión curricular impacta de manera negativa en la eficacia efectiva de la Escuela”**

### **Las unidades de análisis**

En términos metodológicos, ante esta problemática, y sabiendo que el análisis estadístico deja por fuera una enorme cantidad de información, cabe hacer un análisis que de cuenta cómo las diferentes tensiones en el interior de la escuela que se observan en las distintas dimensiones institucionales dan fundamento a dicha afirmación; de allí la importancia de hacer una mirada exhaustiva desde un enfoque simbólico interpretativo basada en la metodología de la observación, es decir, realizar una descripción de hechos y aspectos relevantes observables, tomándolas como unidades de análisis que den cuenta de cómo una de las variables de dicha problemática (gestión curricular) tiene su sustento en el funcionamiento institucional. A saber:

### *Dimensión organizativa- administrativa*

Como establece Frigerio y otros: “Administrar es preveer acciones que permitan que la Institución transite por los caminos que le hemos trazado”.<sup>7</sup> Y desde aquí, se hace imprescindible analizar esta dimensión, ya que debe ser el soporte de la Escuela para favorecer el logro de la calidad educativa:

- Su organización institucional es bastante compleja ya que la escuela funciona en tres turnos que actúan de manera desarticulada, con dieciocho divisiones y una planta funcional de 62 docentes y que impiden una mayor comunicación entre todos los actores institucionales
- La distribución de los tiempos, espacios y agrupamientos, así como los canales de comunicación y la convivencia, se establecen desde un organigrama rígido y no desde una concepción pedagógica para facilitar el aprendizaje y la socialización.
- En lo que se refiere a los recursos humanos, son suficientes que si bien hace un par de años funcionaba como un grupo bastante cohesionado, ya que la mayoría tenía mucha carga horaria en la Institución, con bastante antigüedad y título docente, en los últimos años se ha producido un importante recambio lo que trajo aparejado la incorporación de muchos docentes nuevos, con poca carga horaria y muchos de ellos profesionales. Esta nueva conformación ya no funciona como un bloque sólido y con un mismo lenguaje institucional. Muchos de ellos no conocen el P.E.I... esto ocasiona la conformación de dos grupos de trabajo: los menos, comprometidos con su tarea institucional y los que solo dan clases y se van, fragmentando así los procesos de enseñanza.
- Es importante poner de manifiesto que es muy poco el trabajo en equipo que se realiza; hay una carencia de interdependencia activa para articular actividades laborales en torno a un conjunto de metas y resultados a alcanzar como así tampoco una comunicación fluida. El equipo de docente no funciona como un bloque sólido, y sumado a la falta de reuniones periódicas y de tiempos institucionales para el seguimiento y la coordinación de acciones, provoca desconexión entre ellos no siendo propicio para conformar un clima institucional coherente y participativo lo que provoca la disfuncionalidad de la Institución.
- Los canales de comunicación son sobre todo formales, a través de circulares siendo lo que circula como información solo lo que atañe a indicaciones de la superioridad y no la información como insumo para la toma de decisiones y planificación de acciones. Tampoco llega a todos los agentes educativos por igual, lo cual no favorece el análisis, reflexión, comprensión y búsqueda de alternativas creativas para la resolución de problemas.
- Los tiempos y espacios se manejan estructuradamente como algo instituido con rituales fuertemente marcados. Existe una seria crisis: la gran inasistencia tanto de estudiantes como de profesores, que determina gran cantidad de horas libres generando inconvenientes en el funcionamiento institucional.
- En cuanto al equipo de gestión, compuesto por un director y un vice-director, se observa una fractura. No hay una clara determinación de roles, estando sobre saturados de trabajo administrativo, distribuyéndose tareas según necesidades y por turnos. Más que acuerdos hay descensos en el modo de gestionar la escuela, con dos estilos muy diferentes; destacándose un director interpersonal, que realiza acuerdos y favorece la participación por afinidad con algunos actores a través de canales de comunicación informales.
- No existe una cultura evaluativa como insumo en la toma de decisiones.

---

<sup>7</sup> Frigerio, G. Poggi, M. y Tiramonti, G. Las instituciones educativas. Cara y ceca. Troquel. Bs AS. 1992

### *Dimensión pedagógica- didáctica*

Esta dimensión es el eje estructurante de la Escuela, ya que hace a su especificidad; la cuál sustentada en el P.E.I., el P.C.I., es un instrumento eficaz, transformador de la acción, partiendo del consenso sobre qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar y proporcionando un marco para orientar, regular y sistematizar las prácticas educativas.

Por ello, preguntarnos sobre las cuestiones educativas que hacen a esta dimensión es un buen punto de partida para iniciar un proceso de reflexión:

- El P.E.I. fue elaborado solo por un grupo de docentes y contempla el Ciclo Orientado: se puede visualizar una desactualización y falta de integración ya que no define claramente los aspectos ideológicos, procedimentales y actitudinales como planificación que oriente el rumbo de la Institución. Tampoco se planificaron acciones ni se establecieron canales de comunicación adecuados para que el PEI elaborado fuera conocido por todos. Esta falta de un P.E.I. integrado, de visiones compartidas provocan una fractura institucional y no genera caminos hacia una escuela coherente y comprometida, impactando en la calidad de los aprendizajes.
- El P.C.I. está en vías de ejecución, imposibilitando una sistematización de las prácticas educativas: falta de una visión integral y coherente curricular. En este momento solo existe una carpeta con programas y planificaciones cuyo rótulo dice P.C.I.; esto nos da una visión que la Escuela no tiene muy en claro la importancia de elaborar este instrumento para acordar criterios comunes que permita confrontar a través de la acción lo elaborado, como un proceso de construcción continua, de retroalimentación, de un proyecto pedagógico dinámico, flexible y abierto a permanentes ajustes y reformulaciones, siempre perfectible para lograr aprendizajes de calidad.
- En definitiva, podemos decir que si consideramos que el Currículum implica una visión unificada de la realidad que permita brindar oportunidades a todos los educandos, sea cual fuere su modo de aprender, al no existir en esta Escuela como un documento elaborado colectivamente no existe en la práctica como parámetro claro de lo que debe ser enseñado y aprendido, atomizando las miradas según el docente del que se trate y que cada uno de ellos posee sobre los conceptos políticos-ideológicos del proceso Enseñanza-Aprendizaje, y del conocimiento interno de cada área y/o disciplina y no como producto de una elaboración compartida lo que ocasiona una evidente fractura de articulación entre niveles y una fuerte fractura entre ciclos que se ve reflejada en el alto porcentaje de estudiantes no promovidos al terminar el ciclo lectivo, la repitencia y el desgranamiento, que según se observan en los indicadores escolares aumenta año a año. El desarrollo curricular lo hace cada docente desde su propia historia y no desde una mirada integral y compartida en función de los aprendizajes que el estudiante debe adquirir y del promover las competencias prioritarias que incidan en su inserción creativa en los nuevos escenarios en los que les toca desenvolverse.
- Es sumamente preocupante el desgranamiento, ya que de cinco primeros años de aproximadamente treinta estudiantes cada uno, sólo existen dos sextos años con aproximadamente 20 alumnos cada uno. Pero no existe una real preocupación por parte del colectivo docente de revertir esta situación, desconociéndose así la responsabilidad ética y profesional en torno a garantizar el derecho social a la educación: el ingreso, trayecto y egreso del sistema educativo.
- Hay un evidente plano de clivaje entre el C.B. y el C.E. por la falta de coordinación curricular que promueva la especialidad e impida a deserción de los estudiantes en el Ciclo Orientado.

- Desde la parcialidad de la observación realizada de la documentación que da cuenta de las prácticas pedagógicas (programas y planificaciones), los docentes indican adherir a una teoría constructivista del aprendizaje, lo cual no se evidencia en la práctica. De la observación de clases, surge que hay mucho de teorías conductistas que se hace evidente en clases y carpetas de los estudiantes con producciones rutinarias y metódicas, sin asesoramiento ni supervisión de las actividades pedagógicas. La observación de los libros de tema, manifiestan que no hay diversificación de estrategias de enseñanza. En algunos casos, pareciera que los conceptos que desarrollan son demasiados abstractos, alejados de sus conocimientos previos, y no logran motivar al alumno ni generar aprendizajes significativos.
- Escasa conformación de equipos de trabajo interdisciplinarios. La escasa y dispar conformación de Equipos de trabajo que releven información, analicen sus prácticas y elaboren proyectos institucionales según necesidades derivadas de los índices de rendimiento escolar, impacta en la articulación de la Institución generando repitencia, deserción y escaso desarrollo de las competencias prioritarias.
- Desde la gestión directiva, no se establecen acuerdos de significación en esta dimensión pedagógica- curricular. No se realizan monitoreo, registro y observación de las prácticas docentes *“por problemas de agenda”* como así tampoco asesoramiento pedagógico, autoevaluación institucional ni reflexión conjunta. Este equipo de gestión no optimiza de manera sistematizada los recursos materiales y el capital cultural de la escuela, a través de un conjunto de acciones relacionadas y coordinadas entre sí que tengan por objetivo promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica educativa en, con y para la comunidad educativa.

#### *Dimensión socio-comunitaria*

Esta dimensión tiene que ver con el modo en que cada Institución incorpora y recupera los saberes de la comunidad y la cultura del entorno en el que está inserta, ya que condiciona la práctica educativa por la red de vínculos interpersonales que se establecen entre los distintos actores, que sustentan y legitiman modos de hacer y pensar.

- La relación con los padres/tutores solo es de información sobre el rendimiento escolar y conducta de sus hijos y participan solamente a través de la Cooperadora que tiene muy poco protagonismo y podríamos decir que su presencia es más virtual que real, ya que está conformada pero no realiza acciones a favor de la Escuela.
- Falta de compromiso y de lazos Escuela-Familia, que genera la ausencia de verdaderos lazos para que la familia se sienta partícipe y constructora de cambios que favorezcan la educación de sus hijos.
- No se establecen intercambios permanentes y recíprocos ni mecanismos de participación con otras instituciones, que construir redes que permitan fortalecer la propuesta educativa de la escuela

### *Encuadre teórico - metodológico:*

Partamos de la base de definir qué se entiende por las dos variables que intervienen en el planteamiento de la problemática detectada en esta Institución y como se establece la relación entre ambas impactando una en la otra.

**Gestión curricular:** se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes. La Gestión Curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el equipo directivo y docente asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo Institucional. Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del P.C.I... El área de Gestión Curricular involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Las cuatro dimensiones de esta área son:

1. **Organización Curricular**

Son todas aquellas prácticas tendientes a asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada con el Marco Curricular de las Políticas Educativas atendiendo a las necesidades e intereses de todos los estudiantes.

2. **Preparación de la enseñanza**

Acciones realizadas en el establecimiento educacional que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.

3. **Acción Docente en el Aula**

Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para garantizar que la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza y aprendizaje.

4. **Evaluación de la Implementación Curricular**

Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para determinar el logro que tiene la implementación de la propuesta curricular; así como realizar los ajustes necesarios.

**Eficacia efectiva:** es la capacidad de lograr un efecto deseado y está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. Consideramos que los objetivos de toda Institución educativa están en promover y enfatizar las estrategias destinadas a lograr la inclusión, la retención, la promoción y la terminalidad de los estudios secundarios mediante una trayectoria escolar relevante y de calidad contribuyendo a una distribución equitativa del conocimiento en la búsqueda permanente para construir una sociedad más justa sosteniendo como principio *que “La educación y el conocimiento son un bien público y un derecho personal y social garantizado por el Estado”*<sup>8</sup>.

Los resultados de la labor de la Escuela es esencialmente relevante dado que la educación es una actividad intencional, que debe proponerse lograr en los estudiantes

---

<sup>8</sup> Ley de Educación de la Provincia de Córdoba N° 9870. Capítulo 1. Artículo 1°- Fundamentos

la incorporación de ciertos aprendizajes. La Escuela es una institución que tiene una determinada misión en la sociedad y debe ser capaz de dar cuenta del grado en que está logrando llevarla adelante. De allí que un aspecto importante a mirar en la Institución sea lo que se está logrando.

Partiendo de esta premisa podríamos decir que esta Institución no es eficiente ya que se ve claramente reflejado en los indicadores estadísticos<sup>9</sup> que se tomaron como unidades de observación:

**Promoción:** siendo éste el valor absoluto de los que aprueban el año de estudio en el que estaban matriculados, podemos observar del análisis de los datos que el porcentaje de promoción está por debajo de los indicadores establecidos en el DINIECE, que es de un 73% y en esta Escuela es de apenas un 67, 27%, el cual ha decaído en relación al ciclo lectivo anterior.

**Repitencia:** tomando este parámetro como el valor absoluto de estudiantes que se encuentran cursando por segunda o más veces el año de estudio en el que estaba matriculado, se puede decir que es alto el índice de repitentes sobre todo en el Ciclo Básico y es una situación que se da principalmente en los segundos años; la principal causa está dada por las *dificultades que se presentan en el proceso de enseñanza-aprendizaje*, especialmente en las siguientes disciplinas: Matemática, Lengua Castellana, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales.

**Deserción:** es sumamente preocupante el valor absoluto de estudiantes matriculados que abandonan el sistema antes de finalizar el año escolar. Esta problemática afecta especialmente a primer año (de 148 inscriptos solo terminaron 108) y los factores que intervienen aquí son: la *repitencia* que repercute en la *sobre-edad*; los *escollos culturales de adaptación y convivencia* y la *desincronización de las prácticas pedagógicas*.

**Pérdida de matrícula:** especialmente se observa en el Ciclo Orientado (Cuarto Año): las principales causales son: la *valorización de las nuevas escuelas técnicas en la zona* que se transforman en una atrayente oferta para los estudiantes; se suma a ello la *falta de articulación y comunicación* entre el Ciclo Básico y el Ciclo Orientado.

Es inevitable no establecer una relación causa- efecto entre estas dos variables: la Gestión Curricular y la eficacia efectiva en el proceso de Enseñanza y Aprendizaje en el cumplimiento de un proyecto educativo que haga explícitos los lineamientos pedagógicos-didácticos que contextualicen los lineamientos de las Políticas Educativas.

Del análisis tanto de las variables cualitativas, que permiten dar cuenta de la carencia de una adecuada Gestión Curricular, como cuantitativas, que permiten cuantificar los resultados de una negativa eficacia efectiva, se puede establecer la importancia de que la Institución en cuestión busque mejorar sus procesos internos, en vías de entregar una educación de calidad a sus estudiantes, debiendo considerar el factor **Gestión Curricular** como columna vertebral en el camino hacia la mejora continua. Esto implica un esfuerzo sistemático y continuo dirigido a un cambio planificado de las condiciones en todas las dimensiones internas asociadas, con la finalidad de alcanzar

---

<sup>9</sup> Ver Anexos Estadísticos

las metas educativas más eficazmente: incrementar los resultados educativos de los estudiantes.

Como establece Murillo (2003): *“Dentro de este proceso llamado “educación” existen muchos factores que inciden en el logro de los objetivos académicos propuestos en el currículum para los distintos alumnos Dentro de esta gama de variables incidentes en el rendimiento académico de los alumnos y alumnas, debemos reconocer la importancia que cobra la **gestión curricular** en el proceso de enseñanza y aprendizaje, una adecuada estructura curricular permite garantizar que todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional sean intencionadas y sistemáticas, con el fin de asegurar que todos los alumnos aprendan, esto implica el diseño e implementación de una propuesta curricular que incorpore desde la planificación de la enseñanza hasta la evaluación de la misma, incluyendo la retroalimentación de los procesos para incorporar el concepto de mejora continua, en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).”*<sup>10</sup>

De allí la imperiosa necesidad de lograr un cambio sustancial en la cultura institucional de la Escuela que permita el cumplimiento del objetivo fundamental del sistema educativo que es garantizar el derecho a la educación secundaria a todos los estudiantes, como sujetos de derecho, y que *“este derecho no deberá limitarse a ingresar, permanecer y egresar sino a construir una trayectoria escolar relevante en un ambiente de cuidado y confianza en sus posibilidades”*<sup>11</sup>.

La dimensión estratégica para lograr el cambio al interior de la escuela es la de elaborar un

**Plan de Gestión Curricular**, un dispositivo de **planificación anual**, que busque incentivar la sistematización y diseño de acciones asociadas a la **mejora de la Gestión Curricular**, específicamente en la Preparación de la Enseñanza y Evaluación de la Implementación Curricular.

### **Propuesta de acción**

Para lograr una mejora en la Gestión Curricular, ésta debe estar planificada y coordinada, debe quedar institucionalizada en la estructura escolar para que de esa manera contribuya al mejoramiento y/o instalación de buenas prácticas de gestión del currículum, y cree así, las condiciones institucionales necesarias (competencias, prácticas, espacios, tiempos, recursos, entre otros) para que la Escuela, en forma autónoma, creativa y responsable, continúe trabajando para mejorar la calidad de los aprendizajes.

La labor de directivos y docentes cobra relevancia y protagonismo, ya que a través de una adecuada gestión se puede entregar una educación de calidad. Se hace necesario gestionar no sólo los recursos financieros, para la mejora de los centros educativos, también gestionar el recurso humano, esto conduce necesariamente a los profesores a asumir un rol protagónico en los procesos de mejora de la escuela y a responsabilizarse de los resultados educativos de sus estudiantes. Por años los Directores han recibido las orientaciones de cómo hacer las cosas y de los Objetivos

---

<sup>10</sup> Muñoz-Repiso M. y Murillo F.J. (Coord.).(2003). Mejorar las Escuelas, mejorar los resultados- Investigación europea sobre la mejora de la eficacia escolar. Bilbao. Mensajero

<sup>11</sup> Resolución CFE N° 84/09. “Lineamientos Políticos y Estratégicos de la Educación Secundaria Obligatoria-octubre 2009

que deben alcanzar. Hoy son los propios centros educativos los que deben establecer sus metas y la forma como alcanzarán sus propósitos.

Esto solo es posible de lograr mediante una **GESTIÓN INTEGRAL**, entendida como gestión democratizadora que facilite y promueva el trabajo en equipo con la participación activa de los distintos actores a fin de lograr solidez pedagógica en la propuesta educativa que permita la resignificación de la función socializadora de la escuela secundaria.

La Escuela, como Institución social, tiene una dimensión simbólica que surge de la representación de los objetivos que comparte y, que después, se le da forma a través de una organización más o menos coherente y cohesiva. Esta organización tiene que ver con los distintos actores que se involucran en la cultura escolar y en el que cada uno actúa según como lo ha internalizado.

La Escuela debe ser una construcción de todos los actores involucrados en ella, que se verá reflejada en la forma en que cada uno traduce el qué, cómo y para qué enseñar y aprender; tiene que ver con el sentido de pertenencia, y el sentirse parte, tiene que ver con el compartir objetivos y planificar acciones conjuntas y comprometerse con ellas, tiene que ver con el trabajo participativo y activo, con el sentirse parte del proceso educativo. Por lo tanto,

Para lograr una adecuada Gestión Curricular se considera necesario construir un modelo de gestión institucional participativo, inclusivo y democrático promoviendo la conformación de Equipos de Trabajo como elemento primordial para articular las actividades laborales en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar para lograr la eficacia efectiva de la escuela que permita la inserción, permanencia y egreso de los alumnos en la Escuela y trayectorias escolares relevantes.

Es objeto de estudio que el alto grado de organización y planificación de acciones conjuntas por todos los miembros de la comunidad educativa; acciones sostenidas a lo largo del tiempo y continuamente evaluadas permite ratificar o rectificar rumbos a través de la recolección y análisis de datos estadísticos

## **Objetivos**

Objetivos generales:

- Promover una cultura basada en la participación activa, la innovación y el mejoramiento continuo que fortalezca la Institución Escolar.
- Orientar la gestión educativa en función de un modelo institucional inclusivo, participativo y atento a las necesidades de su comunidad, recuperando la función directiva en el acompañamiento y asesoramiento de las prácticas docentes
- Fomentar la conformación de equipos de trabajo como medio de articular las actividades en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar.
- Fortalecer la comunicación entre los distintos actores, que permita circular y recuperar la información, como insumo para la toma de decisiones.
- Implementación de nuevas estrategias metodológicas que permitan la **resignificación** de la escuela como centro de cambio.
- Mejorar las trayectorias escolares de los estudiantes de modo que se logre la inclusión y permanencia en la institución escolar, acompañando el trayecto y garantizando el egreso, recuperando la centralidad del conocimiento como eje sustancial de acción política
- Promover una educación relevante y significativa, que atienda al contexto, intereses y al desarrollo de potencialidades de los estudiantes, recuperando

institucionalmente la visibilidad del alumno como sujeto de derecho a la Educación.

#### Objetivos Específicos:

- Constituir equipos de reflexión, planificación y acción en orden a las problemáticas.
- Promover el diálogo y el trabajo común entre docentes y estudiantes con el objeto de mejorar la calidad de la enseñanza y los aprendizajes con nuevas estrategias metodológicas.
- Generar espacios institucionalizados de participación.
- Fomentar en los estudiantes actitudes de compromiso social.
- Realizar transferencia de iniciativas con otras instituciones escolares, favoreciendo la articulación entre los diferentes niveles del sistema educativo.
- Desarrollar trabajo en red interinstitucional para mejorar el rendimiento escolar de estudiantes.
- Sustentar la Especialidad en Arte, dando a conocer la oferta educativa del Ciclo Orientado, su propuesta curricular y también sus posibilidades laborales.

#### Líneas de acción

Las líneas de acción que la Escuela trazará para constituir su plan de **Gestión Curricular** se han de articular y planificar como **estrategia institucional** para la mejora de su propuesta formativa. De esto surge que se hace imprescindible la promoción de **conformación de equipos de trabajo** como medio de articular las actividades laborales en torno a un conjunto de metas y de resultados a alcanzar y estableciendo acuerdos institucionales sobre los saberes a ser transmitidos en diferentes instancias de la experiencia escolar de los estudiantes y lograr así la **eficacia efectiva** de la Escuela.

#### Acciones a llevar a cabo:

- Convocar a una **reunión con todos los miembros del equipo institucional** para evaluar el P.E.I. existente y acordar criterios para la toma de decisiones pertinentes y como insumo necesario para su reformulación, definiendo la misión que el colectivo posee y la visión, imagen objetivo, a seguir para lograr la autonomía institucional sobre “la escuela que tenemos” y “la escuela que queremos.
- Recuperar el sentido de trabajo en los **Equipo de Materias Afines** (departamentos, según Res. DEMES 979/63-art.76-84 y Diseño y estructura curricular según Políticas educativas de la Provincia de Córdoba) a través de reuniones para definir los lineamientos generales para la elaboración del PCI y, a partir del rendimiento escolar de los estudiantes, plantear como eje de trabajo:
  - identificar los resultados pedagógicos alcanzados y a alcanzar
  - formulación de objetivos para cada año y ciclo.
  - selección, organización y secuenciación de contenidos.
  - diversificación de estrategias metodológica y nuevos formatos curriculares.

- intensificación en el uso de los recursos didácticos.
- acordar criterios de evaluación formativa, de proceso y dinámica.
- Conformar una **Mesa de Gestión**, que funcione como un equipo de gestión curricular que estará conformada por el equipo directivo, los jefes de departamentos, el secretario y el Jefe de preceptores. (según Res. DEMES 979/63-art.2, faculta al director a tomar medidas que favorezcan el buen funcionamiento de la escuela y según Ley Provincial de Educación- art.6-inc.e refiere como derecho del docente el participar en la organización y gobierno del centro educativo) que tendrá a su cargo el control y evaluación de logros medidos en términos de eficacia efectiva. Dicho órgano consultivo tendrá como función interdisciplinaria:
  - Promover la elaboración del PEI y el PCI de la Institución.
  - Comunicar y coordinar resultados académicos de cada área y/o departamento.
  - Promover criterios de auto-evaluación institucional como insumo.
  - Orientar sobre los objetivos a lograr y elaborar planes de acción.
  - Supervisar los distintos proyectos y su correlación con el PEI.
  - Promover canales de comunicación que permita circular y recuperar información relevante como insumo para la toma de decisiones.
- Conformar **Equipos de trabajo Interdisciplinarios** integrados por diferentes miembros de la comunidad educativa que tendrán a su cargo Proyectos Específicos. A saber:
  - Equipo de tutores en las materias con mayores dificultades (Plan de Mejora)
  - Equipo del Período de adaptación y ambientación para los estudiantes de primer año.
  - Equipo de docentes de la especialidad para lograr la articulación entre ciclos.
  - Equipo de docente que organicen cursos de capacitación, actualización y perfeccionamiento docente.
  - Centro de estudiantes (Resolución ministerial N° 124)
  - Consejos de convivencia según Acuerdos Escolares de Convivencia Resolución ministerial 149)
  - Equipos de docentes para propiciar el trabajo en red intersectorial (articulación con la primaria y la universidad- centro vecinal- municipio- ONG) Centro de padres que organicen actividades de relación Escuela-Familia.
- Realizar jornadas con los docentes a fin de trabajar sobre la Línea de Base y otros insumos con datos que incluyan el análisis de la matrícula, abandono, rendimiento y promoción que permita retroalimentar la toma de decisiones, corregir o ratificar rumbos.

- Recuperar la función del **Equipo Directivo** en el acompañamiento y asesoramiento de las prácticas docentes. Las acciones a llevar adelante son:
  - monitoreo y observación de clases para supervisar el cumplimiento de los acuerdos,
  - construir acuerdos institucionales sobre criterios e instrumentos de evaluación y sobre estrategias metodológicas y formatos curriculares.
  - organización de espacios, tiempos y recursos para llevar adelante las diferentes actividades institucionales
  - elaborar dispositivos de monitoreo y evaluación del Plan de acción llevado a cabo.

### **Bibliografía consultada**

- Cantero, G. y Celman, S. (2001). Gestión escolar en condiciones adversas. (Cap. 5). Buenos Aires. Santillana.
- Carranza, A. (2005). Escuela y gestión educativa. (Págs. 87-104. año 7. N° 5). Revista PAGINAS de la Escuela de Ciencias de la Educación.
- Ceballos, M. y Ariaudo, M. (2005). La trama de la Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva. (Cap. 6). Córdoba. Argentina. Yammal.
- Frigerio, G. Poggi, M. y Tiramonti, G. Las instituciones educativas. Cara y ceca. Troquel. Bs AS. 1992
- Ley de Educación de la Provincia de Córdoba N° 9870. Capítulo 1. Artículo 1º- Fundamentos
- Lugo, Teresa- entrevista "Liderar el cambio"- Revista Espacio Educativo N° 6 (2006)
- Manes, J. M. (1999). Gestión estratégica para Instituciones Educativas. (Cap. 18). Buenos Aires. Granica
- Muñoz-Repiso M. y Murillo F.J. (Coord.).(2003). Mejorar las Escuelas, mejorar los resultados- Investigación europea sobre la mejora de la eficacia escolar. Bilbao. Mensajero.
- Pérez Gómez, A.(1995) La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Ediciones Morata
- 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. (Cap. I al VI y notas Págs. 4-57). Ministerio de Educación de la Nación. Bs As
- Resolución CFE N° 84/09. "Lineamientos Políticos y Estratégicos de la Educación Secundaria Obligatoria-octubre 2009

### Trabajo 3

## EL DIRECTIVO COMO LÍDER PEDAGÓGICO

*Los grandes líderes nos inspiran a ir a lugares que nunca iríamos y a hacer cosas que jamás pensábamos que podíamos hacer.*

*Anónimo.*

### Introducción

En la actualidad la escuela se enfrenta a desafíos cada vez más intensos debido a las demandas de la comunidad que asume nuevos modos de organización y relación. En el interior de la escuela, la GESTION continúa siendo una referencia importante al momento de orientar a los docentes en la enseñanza, definir modos de relación con el saber y los vínculos que se establecen entre los diferentes actores involucrados en la acción educativa.

Transformar la escuela demanda implementar cambios tanto en los contenidos de la enseñanza como en la dinámica organizacional y fundamentalmente en la gestión de la escuela. La gestión escolar se constituye de este modo en un objeto de discusión, reflexión y estudio necesario.

Una gestión que promueva la participación y compromiso de los maestros involucra la implementación de líneas de acción tendientes a dar respuestas a las necesidades y demandas de la comunidad escolar, potenciando la creatividad individual, generando en el aula espacios de crecimiento y desarrollo de nuestros estudiantes.

Lo que se intenta investigar es cómo el director de la escuela ejerce el rol de líder pedagógico, pues se detectan problemáticas visibles como por ejemplo: **La falta de una visión o proyecto compartido, les cuesta consensuar en equipo criterios comunes en cuanto a lo curricular, se observan diferentes “culturas profesionales docentes”<sup>12</sup> que impactan sobre la enseñanza.** Unas de las razones son debido a la alta inestabilidad del cuerpo docente, cuando los profesionales comienzan a comprometerse e involucrarse con la institución, a conocer su PEI, su PCI, rotan o cambian de escuela.

En el marco de la investigación se procedió, en una primera instancia a analizar desde distintos marcos teóricos el papel que cumplen los equipos de conducción en las escuelas, como impulsores y líderes del cambio y la innovación, fundamentalmente como líderes pedagógicos.

En una segunda instancia se aboca a la indagación y reconstrucción de las principales lógicas y estrategias del rol que cumple el “director” de la escuela en tanto **LIDER PEDAGOGICO, controlando, supervisando, evaluando, asesorando, apoyando y asegurando que la escuela cumpla su misión fundamental: transmitir el legado cultural a las futuras generaciones.**

---

12 -Gestión escolar “Desarrollo curricular centrado en la escuela y en el aula” Documento para el docente. Mg. Nora B. Alterman. Ministerio de Educación. Fortalecimiento Pedagógico de las Escuelas del programa integral para la igualdad Educativa

## Identificación de la institución seleccionada

El Jardín de Infantes observado es un colegio estatal que depende del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba. Consta de una población de más de 160 alumnos, 1 directora titular, 9 docentes. Hay 1 ordenanza contratada por el Ministerio a través del programa “auxiliares escolares” realiza su tarea por la tarde. El profesor de Educación física cubre las horas de la prolongación de jornada, dependiendo de la escuela primaria.

Recién en la década del '70 comienza a funcionar, con una sola sala de 5 años atendiendo una población de casi 30 estudiantes. Al principio ocupaba una sala de la escuela primaria, que lleva el mismo nombre.

Se independiza y pasa a ocupar su lugar propio, comenzando con tres salas, una cocina, una dirección y un patio trasero. Se lo observa sólido, fuerte y con visión de crecimiento, ya que los planos prevén la ampliación de otras salas. Actualmente se hicieron remodelaciones, con aportes de la cooperadora y donaciones, se adicionó un SUM para usos múltiples, un depósito, se reformó el patio de juego rehaciéndolo en forma segura. Todas las salas, incluida la dirección y el SUM cuenta con equipos de aire acondicionado y calefacción, además es el único jardín en la zona que cuenta con equipo multimedia.

### Descripción y análisis

- Del contexto local y regional en el que se encuentra inserta

La escuela elegida se encuentra inserta en un contexto local caracterizado por ser un polo fabril dedicado al desarrollo de las industrias químicas y metal mecánicas. Los padres de los estudiantes son en su mayoría operarios contratados de estas empresas, observándose con frecuencias cambios en sus empleos. Estos flujos migratorios se traducen en los registros de matriculas, en la cantidad de ellos que piden pases durante el ciclo lectivo.

Las características socioeconómicas de la población estudiantil y docente no escapan a la constante nacional: familias empobrecidas, que en los 90 perdieron sus empleos, y lentamente los fueron recuperando, estudiantes que acuden de los barrios periféricos con la expectativa de obtener un mejor calidad educativa, docentes con salarios deprimidos que trabajan en otras opciones laborales para tratar de cubrir sus necesidades básicas (venta por catálogos, maestras integradoras, administrativa)

- Del desarrollo institucional

En el marco de la legislación vigente, la Ley Nacional de Educación N° 26206, establece entre las obligaciones de los docentes: “... la activa participación en la elaboración e implementación del proyecto institucional de la escuela”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> LEY N° 26.206 LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL Título IV Capítulo I Derechos y Obligaciones artículo 67.

Al analizar el Proyecto Educativo Institucional, documento que constituye una herramienta para liderar cambios en la escuela en contextos específicos. Se observa que el mismo ha sido elaborado por el directivo y por docentes que no ejercen más su función en la escuela. Todo Proyecto Educativo Institucional requiere de la participación y el compromiso de los docentes, la colaboración de los padres y la comunidad para transformar y mejorar la calidad educativa, tomar decisiones, facilitar la evaluación estableciendo las medidas correctivas oportunas y de retroalimentación de las acciones y su evolución conforme a los propósitos de la educación, hacer una planificación estratégica a mediano y largo plazo. En el planteo del problema vemos que **la mayoría de los docentes son suplentes y todos los años cambian de escuela**, acarreando dificultades para integrarse y conformarse un equipo de trabajo.

El PEI se considera **un instrumento holístico** porque rescata y abarca toda la institución, siendo el aspecto prioritario **el curricular**, ya que es la función específica de la escuela. A su vez, es un **instrumento de participación** que posibilita la gobernabilidad de la escuela, la toma de decisiones compartidas, la responsabilidad y compromiso de todos los actores. Es un **instrumento que integra**, que articula ideas, las iniciativas, que permite la participación de todos los actores. Esto es una manera de lograr la cohesión y fortalecer la institución en el logro de los objetivos.

De las entrevistas a los docentes y del análisis de documentación se puede inferir que el marco teórico propuesto en el PEI no se visualiza en la práctica, por ejemplo los suplentes desconocen cuáles son los Proyectos Específicos que están planteados.

- Del desarrollo profesional docente

La nueva Ley de Educación Nacional, Ley 26206 establece entre sus objetivos garantizar una educación integral y de calidad, con igualdad de oportunidades y posibilidades para toda la población. Para alcanzar estas metas se requiere, entre otros aspectos, de políticas destinadas a mejorar la formación de los docentes, sus condiciones de trabajo y de ejercicio profesional. Los maestros enfrentan en la actualidad nuevas y cada vez mayores exigencias con relación a las tareas que deben desempeñar y a los requerimientos específicos de su formación. Estas condiciones son distintas a las prevalecientes en el pasado y convierten a la profesión docente en una actividad más compleja de lo que fue tradicionalmente, muchos deben trabajar en otros empleos para poder cubrir sus necesidades básicas.

Del total de los docentes que trabajan en la institución observada un 60% realizan otras actividades no siempre vinculadas a la docencia (venta de ropa por catálogo, maestras integradoras, administrativos, atienden un jardín maternal). Estas actividades extras le quitan tiempo para la capacitación docente, siendo ésta por ley una obligación: “c) A capacitarse y actualizarse en forma permanente. d) A ejercer su trabajo de manera idónea y responsable”.<sup>14</sup>

Por eso se contempla como variable de análisis a la Formación docente, entendiendo que se trata de un determinado proceso en el que se articulan prácticas de enseñanza y aprendizaje orientadas a la configuración de sujetos docentes/enseñantes. De esta categorización de la formación docente, resulta clave la misma noción de práctica

---

<sup>14</sup> Ídem

docente en un doble sentido, por un lado práctica de la enseñanza que supone cualquier proceso formativo y por otro lado, como la apropiación del mismo oficio magisterial, de cómo iniciarse, perfeccionarse y o actualizarse en la práctica de enseñar.

Como dijimos anteriormente el problema de la institución es la gran cantidad de personal en situación suplente, que todos los años inicia su labor en la escuela ya sea como novato o muy experimentado, trayendo consigo hábitos, costumbres, ideas, teorías, técnicas, contenidos que domina o que conoce apenas, formas de establecer vínculos, concepciones sobre que es la escuela, qué es ser maestro y qué es el saber; disposiciones y dificultades; lo que se llama en teoría del aprendizaje: los saberes previos, una intrincada y compleja estructura de posibilidades y obstáculos conceptuales, procedimentales, afectivos y valorativos, conscientes inconscientes , con los que encara su labor.

“La situación de enseñanza es un conglomerado complejo de aspectos entrelazados entre sí, enmarcados en un contexto dentro del que las relaciones de dicho conglomerado cobran significado. Comprenderla requiere ahondar en sus diversos componentes y en sus interacciones. El significado está en las relaciones que establecen entre sí los elementos personales, sociales, curriculares, materiales, organizativos y sociopolíticos, los cuales tienen siempre una historia personal y social tras de sí”<sup>15</sup>

En definitiva es el contacto progresivo con la práctica en esa institución lo que impregna al docente del saber práctico profesional. La Práctica docente alude a una práctica desarrollada por sujetos cuyo campo identitario se construye alrededor de los procesos fundamentales del quehacer educativo como son los procesos de enseñanza y aprendizajes. Sin embargo, en este aspecto se pueden diferenciar dos definiciones: práctica pedagógica, para referirse a la práctica que se despliega en el contexto del aula, caracterizada por la relación docente, alumno, conocimiento, y práctica docente que trasciende el anterior como conjunto de actividades, interacciones, relaciones que configuran el campo laboral del docente en determinadas condiciones socioculturales y socio históricas.

Todo esto revela el papel fundamental del director de la escuela en la formación de los docentes. Para poder colaborar con esos docentes en el indispensable proceso del continuo aprendizaje de su oficio de enseñante, el director debe ir conociendo, cautelosa y pacientemente, esa dotación profesional y personal del docente.

- Desarrollo curricular

No se puede hablar de liderazgo pedagógico sin aludir a la implementación curricular, entendiéndose como tal al artificio vinculado con los procesos de selección, organización, distribución, transformación y evaluación del contenido escolar que realizan los sistemas educativos.

---

<sup>15</sup> J. Gimeno Sacristán. “Profesionalización docente y cambio educativo” en Maestros. Formación, práctica y transformación escolar. Comp. Andrea Allud y Laura Duschtzky, Miño y Dávila Editores. 1992

Nos detenemos en el art. 85 de la Ley Nacional de Educación N° 26206 en donde establece que para asegurar la buena calidad de la educación, la cohesión y la integración nacional y garantizar la validez nacional de los títulos correspondientes, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, en acuerdo con el Consejo Federal de Educación:

a) Definirá estructuras y contenidos curriculares comunes y núcleos de aprendizaje prioritarios en todos los niveles y años de la escolaridad obligatoria.

b) Establecerá mecanismos de **renovación periódica** total o parcial de dichos Contenidos curriculares comunes.”<sup>16</sup>

En la institución investigada se observa que los acuerdos en relación al desarrollo curricular datan del año 2002, pero los mismos no están actualizados en función de los nuevos lineamientos curriculares. Si bien están seleccionados y jerarquizados no han sido actualizados en función del contexto actual. La Provincia de Córdoba ha elaborado un Diseño Curricular que está siendo trabajado en el interior de la institución pero no se observa plasmado en ningún documento escrito.

Si se pretende generar una escuela eficaz, es necesario contar con docentes que tiendan a desarrollar procesos de mejoramiento continuo en los estudiantes, que aprovechen al máximo los tiempos de trabajo escolar, que disponga de sistemas de información y evaluación continua y sumen un fuerte compromiso por parte de los padres es necesario el liderazgo directivo que impulse una gestión curricular coherente con el P.E.I.

De las observaciones de clase se puede inferir que en general las prácticas pedagógicas en el interior de las aulas responden al paradigma constructivista, en contextos de enseñanza que favorecen los aprendizajes significativos y funcionales. Circulan los aportes de Piaget, enfatizando el valor de lo concreto en la construcción del conocimiento, la relación de los juegos infantiles con la evolución de su pensamiento, la valoración de los “errores” del niño como expresión de las características de su propio pensamiento y la importancia de la cooperación entre pares en el acceso a los conocimientos (interacción). En casi todas las clases se observa una de las implicaciones didácticas derivada de la teoría de Vigotsky que se vincula con la importancia de lo social en el desarrollo de las estructuras del pensamiento.

En relación a la función del director se observa que es consciente de la importancia del rol de liderazgo pedagógico y que le gustaría dedicarle más tiempo a aquellos aspectos de su trabajo relacionados con actividades curriculares y pedagógicas. Pero hay varias razones que por momento, no facilitan este cambio: la falta de formación técnica en ámbitos como el currículo y la enseñanza, falta de conocimiento sobre cómo aprenden los estudiantes y sobre los efectos de los docentes en su aprendizaje. Esta muy acentuada la autonomía del maestro en el aula y son ellos quienes toman las decisiones en el ámbito curricular sin tener una visión global de la institución y del contexto.

---

<sup>16</sup> Ídem. TÍTULO VI LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN CAPÍTULO VI DISPOSICIONES GENERALES. Art 85.

Se confunde profesionalismo con independencia y autonomía con aislamiento. Se observa en el director una mayor dedicación a cuestiones administrativas que en lo central de una institución: lo PEDAGÓGICO DIDÁCTICO.

### Lineamientos teóricos

“La **escuela** es interculturalidad, alteridad, multidimensionalidad, multidisciplinaridad; pero también la escuela es el conjunto de actores, como personas en sus diversas y variadas intermediaciones e integraciones”<sup>17</sup> A la escuela la debemos entender desde su complejidad en donde confluyen e entrelazan las macro y micro políticas educativas, las lógicas económicas, cívicas y domésticas y científico tecnológicas.

La escuela es como una obra de teatro, cada actor debe saber exactamente su papel, su rol y su tiempo exacto de entrada a escena. Pero eso no se aprende en soledad; docente, directivos y sociedad necesitan conocer quién es el otro, cuál es su papel, cuál es su letra, para desenvolverse con acierto y eficacia. El director de una escuela debe velar por que se cumpla tarea sustantiva que le es encomendada, por un lado la de enseñar y aprender y por otro la formación de ciudadanos y la construcción de lazos sociales.

Como punto de partida, es significativo definir el rol directivo y desde allí posicionarse en el que se considera ideal.

-Un **director** debe coordinar la complejidad que implica cualquier institución educativa, lo cual requiere de recursos y de acciones,

-debe **gestionar** ajustándose a las normas vigentes orientando el proceso de planificación, evaluando en relación a las posibilidades y los tiempos,

-debe cumplir con el **rol administrativo** a través del aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, en el marco de la norma legal e institucional.

-Y finalmente el director **como líder**, tiene a su cargo promover el cambio, facilitando situaciones nuevas, que generen interrogantes, y presentando propuestas de análisis y acuerdos, con el fin de producir mejoras significativas en aspectos sustanciales, tales como la enseñanza y el aprendizaje.

Para dirigir, gestionar y administrar tiene como tema prioritario la organización; mientras que el director como líder, necesita herramientas tales como: la comunicación, la orientación, y la motivación, y su acción se centraría más en las relaciones humanas, y en lo pedagógico.

Los líderes son necesarios para lograr el cambio y la innovación. Una dirección sin liderazgo puede administrar, pero no puede impulsar un proceso de cambio en la organización. Porque la dirección está centrada en la resolución de los problemas del presente, mientras que el liderazgo es esencialmente una proyección para el futuro.

---

<sup>17</sup> Alicia Devalle de Rendo y Viviana Vega. Una escuela EN y PARA la diversidad El entramado de la diversidad. Ed. Aique-

“El liderazgo se caracteriza por movilizar y aprovechar la inteligencia que está instalada en la institución. Quién se asume esa función articula, equilibra y cataliza las potencialidades que tiene la gente de su propia organización, al mismo tiempo que aprende del entorno. Esto se llama liderazgo de servicio. Su punto central no es que los demás sirvan al líder, sino que el líder le sirva a la gente. Se trata de una relación significativa entre una función requerida por una comunidad y quien encara ese rol”.<sup>18</sup>

Los líderes de la organización son quienes forman opinión, promueven la creación de una visión compartida y de este modo, generan adhesión, pertenencia y motivación.

Dentro de la gestión de una escuela el director tiene actualmente un gran desafío: encarar la gestión institucional de manera integral, consciente, transformadora y participativa. Como vemos el perfil de conducción para la nueva escuela plantea la necesidad de superar y resignificar funciones. Dentro de este marco el director para ser líder debe ser: educador, animador pedagógico, informador y comunicador y gestor de recursos.

Para hacer una aproximación al conocimiento del papel que juega el director como líder pedagógico de la gestión educativa, se considera necesario comprender los procedimientos desarrollados por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de 4 dimensiones:

1. *Visión Estratégica y Planificación Prácticas de planificación realizadas en el establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales.*
2. *Conducción Prácticas del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos y metas institucionales.*
3. *Alianzas Estratégicas Prácticas que aseguran la articulación del establecimiento educacional con actores u organizaciones de su entorno*
4. *Información y Análisis Prácticas realizadas en el establecimiento tendiente a generar y analizar información útil para la evaluación institucional, la toma de decisiones y rendición de la cuenta pública*

Este tipo de liderazgo, destinado al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos demanda del director de la escuela:

- **carisma**: que sea capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- **Visión o capacidad de formular una misión** en la que los componentes de la organización se impliquen en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- **Consideración individual**, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.

---

<sup>18</sup> Zona Dirección Suplemento de Zona Educativa. Marzo 1997. Página 5

- **Estimulación intelectual**, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- **Capacidad para motivar**, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela (Leithwood y Steinbach, 1993) se basa en tres motivos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones, y para fomentar el desarrollo del personal.<sup>19</sup>

Así pues, aunque el ejercicio de la función directiva conlleva ciertas actividades de gestión. Es necesario que el director centre su actuación en aquellas tareas dirigidas a mejorar el aprendizaje de los estudiantes y a cumplir el proyecto educativo que determine la comunidad escolar. Es ahí donde puede contribuir a facilitar el proceso, compartiendo las responsabilidades y potenciando las capacidades personales y materiales de los docentes.

Entendemos que los estilos de liderazgo son determinantes respecto de la participación de los actores institucionales.

- Metodología

Por métodos entendemos “las aproximaciones empleadas en las investigaciones educativas para reunir los datos que van a emplearse como base para la inferencia e interpretación, para explicación y la predicción, por lo tanto asociamos el concepto al paradigma interpretativo”<sup>20</sup>.

Esta investigación según el problema es cualitativa ya que apunta a determinar la percepción subjetiva que tienen los docentes sobre la gestión del director como líder pedagógico.

Nos proponemos una investigación exploratoria-descriptiva aproximándonos al tema anteriormente mencionado a partir de los datos vertidos por las docentes entrevistadas.

Para hacer este análisis nos paramos en el paradigma interpretativo que busca indagar al individuo, nuestra investigación es a pequeña escala: la muestra está comprendida por 10 individuos docentes cuyas opiniones y creencias representan al universo Docentes de Río Tercero, cada uno .representa a la institución seleccionada.

Las unidades de análisis en esta investigación son cada uno de los diez docentes que conforman la muestra.

La muestra empleada es no probabilística de tipo intencional.

<sup>19</sup> Leithwood, KA, & Steinbach, R. (1993). Total Quality leadership: Expert thinking plus transformational practice. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 7, 311 -337

<sup>20</sup> COHEN Y MANION. Métodos de investigación educativa. Ed. La Muralla

Desde este paradigma se puede apelar a la subjetividad tanto del investigador como de los individuos de la muestra atendiendo a sus perspectivas individuales, construcciones personales, significados negociados y definiciones de las situaciones.

En relación a las variables propuestas por la encuesta recibida, para realizar el presente trabajo, (Sexo, edad, lugar de procedencia, lugar de residencia, área de formación profesional, nivel del sistema en el que obtuvo el título docente, tipo de gestión, tiempo transcurrido entre la obtención del actual título y el ingreso a la carrera docente, lugar actual de desempeño profesional, nivel ciclo y tipo de gestión del establecimiento en el que se desempeña actualmente, cargo profesional que ocupa actualmente, situación actual de revista, horas mensuales dedicada a su trabajo, antigüedad en la docencia, capacitación y actualización docente), nos parecen interesantes las categorías que se desprenden como:

-Condiciones de trabajo docente; -configuraciones de identidades profesionales  
- participación en el sistema educativo a través de las prácticas docentes, construcción del rol directivo, liderazgo y gestión curricular.

Los instrumentos empleados en esta investigación son la encuesta, la entrevista y la observación directa de clases y análisis de documentos.

- Resultados

En el Jardín de infantes investigado se observa que la conducción escolar tiende a centrarse en la dimensión administrativa y hay un gran déficit de liderazgo pedagógico: aun cuando sus discursos siempre relevan que la escuela es un lugar para generar aprendizajes, se realizan pocas tareas y actividades propiamente pedagógicas.

Ante esta situación problemática se considera que la escuela es como una obra de teatro, cada actor debe saber exactamente su papel, su rol su tiempo exacto de entrada a escena. Pero eso no se aprende en soledad; docente, directivos y sociedad necesitan conocer quién es el otro, cuál es su papel, cuál es su letra, para desenvolverse con acierto y eficacia. El director de una escuela debe velar por que se cumpla tarea sustantiva que le es encomendada, por un lado la de enseñar y aprender y por otro la formación de ciudadanos y la construcción de lazos sociales.

Parafraseando a la Prof. Susana Caelles: "Cada miembro de la Institución es un sujeto organizativo, se le debe posibilitar ser agentes organizadores, que se involucren y conozcan las creencias, los modelos mentales, lo que marca la pertenencia a la organización, deben conocer el PEI institucional comprometiéndose en el proceso constructivo del mismo. La dimensión pedagógica de la dirección escolar se ve desdibujada tanto si es mirada por los docentes, como si quien observa es un actor externo.

De lo expuesto, se observa un bajo liderazgo técnico directivo para enfocar su labor en lo técnico pedagógico. Se demanda que se comprometa con la forma y la capacidad de enseñar del personal de la escuela, no que sea un psicólogo o especialista en teorías del aprendizaje. Tampoco debería ser una omnipotente autoridad que exige o impone las formas de enseñar. Cada docente debe tener un cierto grado de libertad para elegir técnicas y recursos de enseñanza pero siempre en función de un Proyecto Educativo Institucional Es cierto que cada maestro tiene su propio "libreto"

(justamente, la compleja estructura de saberes previos que mencioné antes podría ser ese libreto) pero en esta institución está faltando espacios destinados a la capacitación y a la comunicación de las líneas de acción conjunta que hacen a la misión y a la visión institucional.

### **Elaboración de la propuesta de acción/intervención**

1. Selección de estrategias de acción para atender y propender a revertir las situaciones problemáticas seleccionadas.

Reunión/talleres - Implementar la investigación acción. Registro de observaciones - Redes con institutos de formación docente -. Disponer de una Línea de Base informativa.

Justificación de la selección de dichas estrategias:

**1 Reunión/talleres:** El taller es ““Es un lugar donde se trabaja, se elabora y se transforma algo para ser utilizado, integra docencia, investigación y práctica”<sup>21</sup>. Este tipo de estrategia sirve para reflexionar entre todos sobre la situación planteada. Reconocer la necesidad de buscar soluciones. Proponer distintas acciones. Formar grupos de trabajo para tratar de replantearse la construcción del P.E.I y el P.C.I,

**2 Implementar la investigación acción.** Es una forma de entender la enseñanza, no sólo de investigar sobre ella. La investigación – acción supone entender la enseñanza como un proceso de investigación, un proceso de continua búsqueda.

En este proceso de permanente retroalimentación las prácticas modifican al discurso, manteniendo una coherencia con las actitudes que operan sobre las prácticas, *“Para que un profesor llegue a concebir el Currículo como una experimentación, como una indagación, para que se interroge constantemente por el sentido y naturaleza de su práctica, es preciso que se den tres condiciones simultáneas: querer, saber y poder”*. Santos Guerra (1994) Entendiendo al *querer* como la pasión por el aprendizaje compartido, el cual depende de la voluntad, el *saber* tiene como punto de partida la incertidumbre de “saber que no sabe” y finalmente el *poder* implica las condiciones de viabilidad desde dentro y fuera del sujeto que enseña, es decir que requiere de comunidades participativas y comprometidas, exige de condiciones organizativas adecuadas que tienen que ver con tiempos y espacios institucionales.

**3 Registros de la observación:** Para no dejar todo librado a la memoria y conservar los detalles más significativos, el registro permite disponer de un texto, puede incluir fotografías, filmaciones. Posteriormente se realiza un informe, un resumen, etc. organizado, para que resulte útil, y propiciar un proceso de discusión y/o comprensión sobre la problemática seleccionada. Es mediante la discusión e interpretación que se intenta encontrar una explicación de la

---

<sup>21</sup> Ander Egg, E, "El taller, una alternativa para la renovación pedagógica" Edit. Magisterio del Río de la Plata. Argentina, 1991.

situación observada en un campo más amplio, profundizar en la comprensión del problema y comenzar a concebir iniciativas o líneas de intervención para mejorar la situación. Ravela (2001)

**4 Redes con institutos de formación docente:** desarrollar un trabajo en redes (a través de un proyecto específico) constituye una propuesta de intercambio e interacción entre Instituciones y/o personas que deciden asociar esfuerzos, experiencias y conocimientos para la resolución de problemas comunes, partiendo de las fortalezas y debilidades, de las oportunidades y amenazas de cada una de ellas.

**5 Línea de Base:** Disponer de una base informativa es un asunto de importancia siempre y cuando los directores puedan dar sentido pedagógico a la información estadística, reflexionando sobre los problemas que se plantean y afrontando los desafíos pedagógicos necesarios para mejorar y optimizar los procesos de aprendizaje que se propician en la escuela.

Enunciación de objetivos:

- -Elaborar un proyecto de Gestión que guíe el accionar del director en su liderazgo pedagógico.

#### **Diseño de las líneas de acción**

-Elaboración de un **Proyecto de Gestión:** que contemple la atención de las cuatro dimensiones básicas que atraviesa la escuela:

- Dimensión Pedagógica: Desarrollar actividades de formación docente continua, de aprendizaje compartido con instancia de retroalimentación de la práctica áulica. Desarrollando procesos de autoevaluación institucional con el propósito de revisar las prácticas pedagógicas y de gestión.  
Es importante los resultados obtenidos en los talleres y en los procesos de investigación acción para ir atendiendo a los elementos esenciales del P.E.I, instalando procesos de elaboración, aplicación y seguimiento de cada uno de sus elementos: objetivos, contenidos, propuesta pedagógica P.C.I, recursos didácticos.
- Capacitación o formación continua de los docentes: acrecentando las competencias profesionales de directivos y docentes a partir de la reflexión sobre la práctica cotidiana y del aporte de saberes externos, en un clima de respeto y colaboración. Esto supone: conformar equipos de trabajo colaborativos, centrados en la reflexión acerca del saber y la práctica pedagógica y desarrollar diferentes actividades de capacitación, actualización y perfeccionamiento en servicio.
- Dimensión Organizativa: Se hará hincapié en la construcción de un ambiente de trabajo democrático, cooperativo y participativo que **facilite la comunicación** y el logro de un clima de convivencia necesario para el establecimiento de rumbos compartidos y sólidamente establecidos.
- Dimensión Administrativa: Implica la previsión, distribución y articulación de los recursos, la coordinación de las personas que integran la institución y el diseño

de mecanismo de control del cumplimiento de las normas establecidas desde los diferentes niveles de gobierno del sistema y de las acordadas en la institución. Lo importante es desarrollar equipos docentes con alto compromiso con la educación de sus estudiantes.

- Dimensión Comunitaria: Promoviendo la constitución de redes integradas por personas y organizaciones que demuestren intereses y necesidades comunes, tratando de que la escuela pueda abrazar el medio local y responder a sus demandas.

### 5 Cronograma de actividades

Actividades/ Tiempo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Actividades
Planificación y diagnóstico							Elaborar un proyecto de gestión
Acciones de acompañamiento pedagógico							Tres informes de avances
Talleres de capacitación							5 encuentros de formación docente
Reuniones							1 reunión informativa del proyecto
Evaluación y monitoreo							Informe final en función de las metas fijadas

## 6 Plan de monitoreo y evaluación

ACTIVIDADES	TIEMPO	Tipo de evaluación	INSTRUMENTOS/ MEDIOS	RESPONSABLES
Diagnóstico	Aprox. 2 meses. Junio	<u>Según el contenido:</u> <b>Evaluación de necesidades:</b> es previa a la formulación del proyecto y después de haber estudiado la realidad. Se evalúa el contexto y la realidad sobre la que se quiere intervenir y se realiza un diagnóstico de las necesidades de y con el grupo destinatario, para dirigir nuestra acción	Observación Encuesta, entrevista	Director, docentes y comunidad educativa
Planificación Estratégica situacional de gestión.	1 mes Julio	<b>Evaluación del diseño:</b> se evalúa el diseño, su coherencia y su aplicabilidad. Puede cumplir la función de ayuda para dar forma a nuevas propuestas y proyectos o para tomar decisiones sobre la estructuración de los mismos.	Registro de observación	Director, docentes
Puesta en marcha del proyecto de gestión	Todo el ciclo lectivo	<b>Evaluación de proceso</b> se puede realizar a través de distintos <b>puntos de control</b> y tiene una función de retroalimentación, de ofrecer información que permita mejorar y refinar el diseño y la ejecución del programa. La información de los procesos es útil para evaluar los resultados posteriores. Se registran los procesos reales o la ejecución.	Registro de observación	Director, docentes y comunidad educativa
	Al finalizar el ciclo lectivo	<b>Evaluación de resultados</b> , juzga los resultados en función de los objetivos propuestos y las necesidades, sirven para evaluar el mérito y valía del programa en su conjunto. Evalúa los efectos producidos tanto positivos como negativos. Se evalúa una vez finalizada la acción y facilita la toma de decisiones sobre la continuación, terminación o modificación del Proyecto.,	Observación Encuesta, entrevista	Director, docentes y comunidad educativa
Talleres Capitación docente	Durante los encuentros	<b>Formativa</b> proceso feedback replanificación, aprendizaje sobre la intervención, mejorar y ajustar lo que se está haciendo.	Observación Examen	Director-docentes y capacitadores externos.

Observación y registro de jornadas diarias	Semanal	-Evaluación Formativa teniendo en cuenta criterios claros de lo que se quiere evaluar y para que se evalúa.	Observación Registros realizados Planificación áulica	Directora y docentes
--	---------	---	---	----------------------

A modo de conclusión:

Se considera que difícilmente se den en una sola persona, todas las cualidades o capacidades que se precisan para organizar y administrar, y simultáneamente, orientar y generar el cambio. Por ello, es conveniente conformar equipos de conducción, en los que se aprovechen los talentos e intereses de cada directivo, a fin de distribuir inteligentemente las funciones. Para que una escuela logre alcanzar las metas fijadas es importante que exista una buena organización, y que se administre y se gestione como mejor convenga. Pero la importancia de lo organizacional, no puede eclipsar lo humano y tampoco lo pedagógico.

El director como líder pedagógico junto con su equipo de docentes deberá encontrar los tiempos y espacios adecuados y los incentivos para que todos se aboquen en un proyecto institucional, con propuestas pedagógicas acorde a las necesidades que demandan sus alumnos, para que su proyecto sea un éxito deberá ser evaluado y reajustado en forma periódica, poniendo la mirada en la esencia de una escuela: “la enseñanza y el aprendizaje”.

### **Bibliografía consultada**

- Carranza, A (2005) Escuela y Gestión Educativa. Revista PAGINAS de la Escuela de Ciencias de la Educación.
- Tamarit, J. La función de la escuela: conocimiento y poder. Educar al soberano
- Tenti Fanfani, E. comp. (2008) Nuevos Temas de la Agenda de Políticas Educativa. Buenos Aires. Siglo XXI. Editores Argentina S.A.
- Gestión escolar “Desarrollo curricular centrado en la escuela y en el aula” Documento para el docente. MG. Nora B. Alterman. Ministerio de Educación. Fortalecimiento Pedagógico de las Escuelas del programa integral para la igualdad Educativa.
- ALTERMAN, N. “La construcción del curriculum escolar. Claves de lectura de textos y prácticas.
- Flavia Terigi (2001) Los sistemas nacionales de inspección y/o supervisión escolar. Revisión de literatura y análisis de casos - Copyright © UNESCO

## Trabajo 4

### ARTICULEMOS JUNTOS UNA BUENA ESCUELA

*“Encontrar una buena escuela no es tan difícil como encontrar un unicornio azul, no es imposible, no forma parte de los sueños. Creo que no es una utopía, que es posible hacerlo*

*(porque de hecho lo Hay...)”*

*Marcelo Bianchi Bustos<sup>22</sup>*

#### Introducción

Al entrevistarse al equipo directivo de la escuela observada, se nos transmitió que se ha pretendido hacer una buena escuela. Una buena escuela es la que se organiza respondiendo a su contexto, y se proyecta a partir de su Proyecto Educativo Institucional y Proyecto Curricular Institucional, siempre enmarcada por las Políticas Públicas que emanan del Estado, establecidas en nuestra Constituciones Nacionales y Provinciales, Ley Nacional de Educación N° 26.206 y la Ley Provincial de Educación N° 9870, y por supuesto también delineadas en los Núcleos de Aprendizajes Básicos y en nuestro nuevo Diseño Curricular de la Provincia de Córdoba.

Una institución educativa con características democráticas ejerce el trabajo en equipo, integra y compromete su comunidad, desarrolla autoevaluación continua, y una efectiva articulación, intentando con un currículum contextualizado, lograr como objetivo ofrecerles una educación de calidad con equidad a sus estudiantes, para que puedan desempeñarse en la vida cotidiana de forma inclusiva, como ciudadanos activos y comprometidos con la sociedad de este mundo cambiante.

El directivo de estas escuelas debe tener una amplia formación cultural, capacidad para comprender la impronta singular de las transformaciones culturales contemporáneas, organizar y administrar: recursos, tiempos, espacios y agrupamientos. Sabiendo también intervenir, con estrategias de seguimiento sistemático, de las propuestas de enseñanza y de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, de sus procesos y resultados.

**Identificación de la institución: Escuela Primaria; categoría: primera; destino: mixta**

- **Del contexto local y regional en que se encuentra inserta**

La escuela es de gestión pública, mixta, y del Nivel Primario. Se encuentra ubicada en la ciudad en el interior de la Provincia de Córdoba, a cien kilómetros de Córdoba Capital.

Se crea como auxiliar de la escuela nacional. En 1.986 se traslada a su edificio propio.

La matrícula de la escuela asciende actualmente a casi 600 estudiantes, y se reconoce históricamente su buen nivel académico en el contexto local. El edificio es

---

<sup>22</sup> Dussel, I. y Southwell, M. ¿QUÉ ES UNA BUENA ESCUELA? Dossier .En *El Monitor*. N° 5

relativamente nuevo, de dos plantas, bien cuidado, iluminado, calefaccionado y ventilado. Cuenta con mobiliario suficiente y en buen estado.

El material didáctico es variado, actualizado y se renueva permanente. Se renovó el laboratorio informático recientemente con la entrega de Netbook de parte del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

Los padres y madres, en general, tienen sus estudios secundarios completos, trabajos estables, y denotan una preocupación por el rendimiento escolar de sus hijos/as. Lo mencionado se evidencia, por la concurrencia a reuniones, actos, veladas escolares, y participación en proyectos, etc.

- **Del desarrollo institucional**

La organización escolar formuló su Proyecto Educativo Institucional, promovido por la actual directora ascendida por concurso. El 60 % de los docentes, se desempeñaban desde hacía muchos años en la escuela, y aunque con poca capacitación profesional promovían buenos aprendizajes, y una muy buena convivencia que ayudaba a generar un buen prestigio de la institución educativa. Prestigio que aún existe en el imaginario de la Comunidad Educativa y la localidad, y por la calidad educativa de sus egresados. Ante el cambio de gestión se resistían a innovar. Desde hace 8 años buena parte del plantel docente con mucha antigüedad, se jubiló. Esto produjo otro cambio que con tino, con una actitud negociadora y formación en servicio que brindó tanto el Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba como el equipo directivo (que se perfeccionó permanentemente), llegó a los nuevos docentes que se incorporaron.

La escuela observada participa del Programa nacional Escuelas solidarias, con su trabajo de varios años, ayudando a la comunidad de aborígenes, colaborando con otras instituciones locales como los bomberos, municipalidad, Cooperativa de obras y servicios públicos, etc. Todos los actores institucionales recolectan ropas, útiles, calzados, alimentos no perecederos, para enviar al Paraje. Cabe aclarar también que esta institución educativa es madrina de la escuela del lugar, y colaborado en la construcción de la misma con ladrillos, cemento, puerta, ventana, mástil y bancos.

### **Del desarrollo profesional docente**

La escuela cuenta con tres directivos: 1 director titular y dos vicedirectoras, funcionan veinte grados: diez en turno mañana y diez en turno tarde, son veinte las docentes de grado y tres de ramos especiales ( 1 de música, 1 de plástica y de educación física titulares), y se beneficia con el Plan Social PAICOR.

El nuevo plantel docente que se incorporó se dispuso en su mayoría a perfeccionarse, y se incorporó con sentido de pertenencia a la escuela. De esta manera se reformuló un PEI con la participación de toda la Comunidad Educativa.

En años siguientes se produjo otro cambio, el de una vicedirectora. Asimismo que la nueva no parecía ser bien recibida, ella se integró bien y se interesó por llevar especialmente la dimensión administrativa, lo que alivió bastante a la directora, y entre ambas se involucraron más para gestionar mejor la dimensión pedagógica didáctica.

Durante estos últimos años desde el equipo directivo se ha intentado mejorar permanentemente a través de un trabajo regular de autoevaluación, aunque no

siempre se ha logrado por falta de tiempo y/u organización. Asimismo cada año se intenta perfeccionar la gestión y el trabajo en equipo, especialmente para promover una educación equitativa y de calidad, siempre en un ambiente democrático, involucrando y respondiendo a toda la comunidad educativa.

Es de destacar que tanto el personal directivo y docente ha realizado capacitación en servicio: licenciaturas, postítulos, seminarios, cursos, etc., y sus saberes se han socializado en reuniones de personal y talleres de trabajo, que han generado de manera aislada innovaciones en las prácticas áulicas.

El 80% de los docentes son titulares. Actualmente buen número del personal se perfecciona particularmente para su desarrollo profesional, y para llegar a su estudiantado con prácticas educativas innovadoras.

- **Del desarrollo curricular**

Se trabaja un currículum bastante contextualizado y flexible. Se lleva a cabo un mejoramiento evaluativo partiendo de exhaustivos diagnósticos áulicos. Al respecto, se ha perfeccionado cada año el diagnóstico institucional a través de la mejor realización de los diagnósticos áulicos, con la utilización de instrumentos de información tales como: encuestas y entrevistas a las familias, listas de cotejos, reuniones con la comunidad toda, etc. para la concreción de una efectiva línea de base que permita una reflexión colectiva, que favorezca el reconocimiento de los puntos institucionales críticos, y posibilite abordar dificultades y conflictos, para habilitar mejores formas de trabajar.

Se organizan grupos de trabajo por grados, ciclo y áreas. Revisan la selección secuenciación y evaluación de contenidos. En los últimos cuatro años en Matemáticas todo el personal docente ha recibido la capacitación, el asesoramiento y acompañamiento de la profesional. En todos los grados se implementa la propuesta. En cambio, en cuanto a Lengua, la capacitación ha sido aislada. Aunque el equipo directivo ha asesorado con algunas estrategias, propuestas metodológicas y bibliografía, no se ha acordado institucionalmente la metodología de enseñanza a seguir.

Con el propósito de efectivizar las trayectorias escolares, y optimizar la articulación entre niveles, desde hace cuatro años se viene trabajando con el Nivel Inicial, manteniendo una fluida comunicación, a través de reuniones donde se analizan los diagnósticos áulicos, planificaciones, observaciones y análisis de clases de las salitas de jardín de 5 años, y los primeros y segundos grados de primaria, así como también recurriendo al asesoramiento de profesionales. Se trabaja por pareja pedagógica que se formaron en los primeros y segundos grados, ya que permitió la reflexión entre pares y la visualización de las diferentes modalidades de trabajo. Esto no se pudo lograr en los terceros y cuartos, porque entre otras causas se designa en estos grados a los docentes menos capacitados o suplentes.

Asimismo se detecta que existe un acompañamiento del personal directivo, a través de observación de clases, asesoramiento de bibliografía, y que visa y sugiere la aplicación de otras estrategias didácticas, pero por sobre exigencia de la dimensión socio- comunitaria y /o falta de organización no tiene continuidad en el tiempo.

En general se trabaja por proyecto, los institucionales surgen de los áulicos por lo general. Aunque en los últimos años se han revisado por que reconoció que eran demasiados, por lo que se trató de seleccionar mejor y condensar en menos pero que efectivamente sirvieran a la comunidad educativa.

La imagen objetivo de la escuela propone promover buenas actitudes y valores como el respeto por el otro, la solidaridad, etc., que transversalizan todos los proyectos. Al respecto, desde hace varios años se dictan clases de Cooperativismo con el apoyo de la Cooperativa de la ciudad. También con el aporte del municipio local los estudiantes asisten a un taller de folklore, fuera de horas de clase. También, se llevan a cabo proyectos de recolección, selección y reciclado de la basura con toda la comunidad. Se trabaja en redes con diferentes organizaciones gubernamentales, y no gubernamentales, en especial para promover buenos valores. Y se realiza un buen trabajo de integración, en especial con niños de la Escuela Especial.

### **Priorización, selección y explicación**

Es preciso reflexionar que la evaluación en una escuela, como organización social, es una tarea compleja por la variedad y cantidad de aspectos a tener en cuenta a la hora de evaluar. Son variados los instrumentos de evaluación que se deben implementar al evaluar las instituciones educativas, e innumerables los aspectos a tener en cuenta, aunque acotando la mirada, es conveniente reconocer tres dimensiones, que destaca el Lic. Pedro Ravela: a) Los **resultados** de la labor del centro. b) El contexto **sociocultural** en que el centro desarrolla su labor. c) Los **procesos** a través de los cuáles se concreta.

A partir de la investigación realizada a través de encuestas, entrevistas, observaciones de clases, documentación pertinente, etc., los datos obtenidos: cuantitativos y cualitativos, nos han permitido identificar indicadores que hacen reconocer en el equipo pedagógico: **falta de una cultura evaluativa** a nivel institucional, responsable, comprometida y sostenida en el tiempo; que habilite diferentes formas de trabajar el interactuar, y que facilite reconocer los problemas institucionales, las debilidades de la institución, y a partir de ellas plantearse superarlas a mediano y corto plazo a través de alternativas de intervención. Pero el compromiso debe ser de todos los actores institucionales, no tan solo de los directivos.

Es así que en primer lugar sería necesario plantearnos interrogantes, proponemos analizar nuestras prácticas cotidianas de enseñantes, y respondernos en qué medida debemos ajustar nuestra propuesta, para hacer posible que nuestros estudiantes vivencien en el aula y con nosotros, **la práctica de la democracia**. Consideramos también que dentro de una institución educativa debe haber coherencia entre los docentes, sobre cómo realizar su tarea diaria, para lo cual es importante promover, **espacios de reflexión y autoevaluación**, bajo la coordinación de los directivos.

En este tiempo socio- económico- cultural se evidencia marcadas diferencias entre nuestra generación y las nuevas infancias, de allí que nos cueste tanto interpretarlas.

Por otro lado, el mercantilismo y las necesidades actuales, hacen que casi todos las madres y padres trabajen, gran cantidad de horas del día, en desmedro de una mayor atención a sus hijos/as. Asimismo, las nuevas tecnologías, se plantean mucho más atractivas que el dictado de una clase, rutinaria y poco atractiva.

De allí la necesidad de que en la escuela, el personal directivo con su asesoramiento, acompañamiento y monitoreo promueva un Proyecto Educativo Institucional y Proyecto Curricular Institucional, participativo y comprometido, y que se asegure que el personal docente a su cargo se capacite, planifique y desarrolle clases escolares que generen reales aprendizajes significativos, y así se promueva una buena y equitativa calidad educativa.

No se reconocen en esta institución educativa criterios evaluativos explicitados. Por último se detectó que disminuye notablemente el rendimiento escolar del alumnado, en especial de los del segundo ciclo, y en particular del área Lengua. Reconozco importante este último problema porque es un área de aprendizaje que transversaliza todas las demás.

Al respecto justamente, se acuerda al jerarquizar las problemáticas pedagógicas didácticas, trabajar el siguiente problema: **“Los datos cuantitativos y cualitativos delatan que en el segundo ciclo los estudiantes disminuyen su rendimiento escolar, en especial en la lecto- escritura”**.

Planteado el problema, formulo mi primera hipótesis, que a mi entender es una causa que generaría la mencionada situación: al estar el equipo directivo sobrecargado de exigencias administrativas y socio- culturales, descuida así la dimensión pedagógica- didáctica. Al respecto, ante la complejidad y multiplicidad de funciones que desarrolla, no debe descuidar lo pedagógico, dado que es la función de mayor relevancia, y es la que da sentido al cargo directivo.

Aunque por lo investigado: asesora, acompaña a los docentes, visa carpetas didácticas y sugiere variados métodos de enseñanza, estrategias, uso de materiales, etc., y monitorea clases (no de manera regular); le falta organizar mejor los tiempos y espacios para compartir con todo el equipo pedagógico, y llegar a acuerdos **institucionales para resolver problemas que se detectan en la Línea de Base**.

Otra causa que pareciera generar este problema, es que el equipo directivo por falta de otro personal, designa en los terceros y cuartos grados, docentes que estarían menos capacitados. Y finalmente, se reconoce en general que a un buen porcentaje de docentes, les cuesta interpretar las nuevas infancias, y configuraciones familiares actuales.

### **Elaboración de una propuesta de acción**

A partir de reflexionar, y tratando de realizar una explicación provisoria de la representación gráfica a través de un árbol de problema, considero que es necesario resolver este problema porque a mediano y corto plazo, generaría las siguientes consecuencias:

- El creciente deterioro de las prácticas educativas de los terceros y cuartos grados provoca desganado por aprender, y el desmejoramiento de las trayectorias escolares de los estudiantes, así como también una mayor repitencia.
- Desacuerdos entre los docentes de grados y de ciclos, generando un mal clima institucional.
- Soluciones a destiempo, o muy distintas ante dificultades educativas planteadas similares.
- Deterioro de la imagen de la escuela.
- Disminución de la matrícula.

De acuerdo el análisis institucional y las problemáticas detectadas desde el rol directivo se debería:

- Buscar herramientas para la capacitación, adecuadas a la política educativa actual, los NAP, Diseño Curricular de la Provincia de Córdoba y del contexto, así como también a los diferentes grupos de clase.

- Generar la necesidad de la conformación de un real trabajo en equipo.
- Crear espacios de reflexión para reformular los problemas con los docentes, propiciando para que los identifiquen y planteen, de tal forma que se involucren en la resolución de los mismos.

### **Selección de estrategias de acción, para atender y propender a revertir las situaciones problemáticas seleccionadas.**

Nos parece que en este momento es oportuno, acercar algunos principios para tener en cuenta, a la hora planificar las estrategias, con el fin de promover aprendizajes significativos, mejorar la articulación entre grados, ciclos y niveles para favorecer las trayectorias escolares de los estudiantes:

- En primer lugar, es fundamental que se apliquen en todos los grados los criterios de evaluación acordados a nivel institucional.
- Acordar con los estudiantes las metas de aprendizaje. Estas deben ser precisas y explícitas de tal modo de intentar establecer con los docentes un compromiso de tarea en común. Implicarlos para asumir una responsabilidad creciente por su aprendizaje.
- Crear situaciones que requieran del uso del conocimiento de los conceptos, de los fenómenos, principios, de las reglas y los procedimientos de las disciplinas adecuadas al contexto escolar y al grupo de estudiantes.
- Plantear la producción de tareas genuinas y de problemas reales propios de las disciplinas con el fin de promover la interacción con el mundo real.
- Orientar hacia el uso de materiales, recursos y fuentes variadas tanto para obtener información como para producir distintos tipos de comunicaciones.
- Desafiar a los estudiantes con tareas que vayan más allá de sus capacidades y sus conocimientos, lo cual implica proponerles actividades que puedan resolver con lo que ya tienen y saben, pero también, actividades para las cuales necesiten buscar nueva información, nuevas maneras de solucionarlas.

### **Justificación de la selección de dichas estrategias.**

Justificamos el empleo de las estrategias mencionadas porque así lo requieren las nuevas formas de leer e interpretar el mundo, con las que los estudiantes actuales abordan los contenidos y las tareas escolares.

Caries Monereo identifica y explica algunas características de este nuevo grupo:

- Manejan una variedad de recursos para obtener información: páginas webs, discos rígidos, teléfonos celulares, comunidades virtuales, etcétera;
- Utilizan y decodifican diferentes tipos de lenguaje que, además, no se presentan secuencialmente, sino en forma simultánea, como animaciones, fotografías, gráficos, textos, hipertextos.

Y por otro lado, las instituciones educativas en la actualidad presentan:

- Crisis simbólica: del universo simbólico instituido en la modernidad;
- Pobreza simbólica; para elaborar proyectos acorde a los desafíos que plantean los sujetos niños, jóvenes, adultos hoy.

### **Enunciación de objetivos.**

- Estimular la producción de soluciones alternativas que favorezcan una mejor articulación institucional.
- Promover el desequilibrio cognitivo y la sana cautela respecto de la consideración de las verdades establecidas.
- Elaborar dispositivos de diferenciación: según el contenido, según los aprendices, según el contexto.
- Favorecer diferentes usos del tiempo, los espacios, las formas de agrupamiento.
- Promover la evaluación continua: la autoevaluación, entre pares, la del docente, escrita, oral, etc., que a su vez involucre instancias de metacognición, es decir de reflexión de los estudiantes sobre sus propios modos de aprender y sobre lo aprendido

### **Diseño de líneas de acción:**

-Confecionar conjuntamente directivos y docentes dispositivos de observación que sirvan de instrumentos evaluativos que contribuyan a la mejora de la calidad educativa.

-Aprovechar todos los recursos tanto humanos como materiales, dentro los que se incluye las TICs para capacitación docente.

-Organizar cursos de perfeccionamiento a nivel institucional, en especial en lecto-escritura, para mejorar la enseñanza.

-Programar proyectos que favorezcan el desarrollo de aprendizajes significativos, potenciando las capacidades de los estudiantes, y favoreciendo así la inclusión de todos/as.

-Fortalecimiento del Vínculo con la Comunidad : Se promoverán acciones con diferentes organizaciones, y profesionales particulares para el tratamiento de temas de interés de la comunidad para programar proyectos integrados con las familias de los estudiantes de tal forma que ayuden a despertar en sus hijos/as más interés por aprender.

### **Cronograma de actividades.**

- Se realizará a principio de año un cronograma en la que directivos y pares docentes realicen observaciones de clases dos por grado por mes, donde se detalle cómo se rescatan los conocimientos previos, se incentiva, técnicas, metodologías de enseñanza, recursos, bibliografía, tipo de evaluación, participación del alumnado, si está alfabetizada la clase, etc. En todos los casos se realizará un registro escrito, y una devolución al docente observado.

- Se asesorará a cada docente suplente, o con poca capacitación de manera personalizada, y se llevará a cabo un monitoreo de la puesta en práctica de la asesorado. Previsto un encuentro semanal.
- Todo el equipo pedagógico confeccionará trimestralmente evaluaciones que generen un aprendizaje atractivo para los estudiantes.
- Observación quincenal de clases, por parte de directivos y docentes, y su respectiva devolución al docente observado.
- Trimestralmente se transcribirán los datos estadísticos de las calificaciones obtenidas de las evaluaciones trimestrales de los estudiantes, y las analizará todo el equipo pedagógico, para programar posteriores acciones a seguir.

### Plan de monitoreo y evaluación

<b>ACCIONES</b>	Feb	Mar	Abr	Ma	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Observaciones de clases												
Visado de carpetas docentes												
Visado de cuadernos de estudiantes												
Confección de evaluaciones												
Capacitación docente												
Análisis de datos estadísticos												
Etc.												

### Bibliografía consultada

Lineamientos jurídicos políticos:

- Constitución Nacional.
- Constitución Provincial.
- Ley Nacional de Educación N° 26.206.
- Ley provincial de Educación N° 9870.
- Legislación escolar de la Provincia de Córdoba”. Carbó y Mangalavite- 1997.

- House, E. (1995): "Evaluación, ética y poder". (Cap.1 y 2. Pág. 17-42).Madrid. Editorial Morata.
- Ravela, P. (2.001): "La construcción y el uso de la información para la toma de decisiones en la gestión escolar". Programa Nacional de Gestión Institucional. (Cap. I al VI y Notas Págs. 4-57) Ministerio de Educación de la Nación. Buenos Aires.
- Furman, M. Y De Podestá, M. (2.010): "La aventura de enseñan Ciencias Naturales". (Cap.8) BUENOS Aires Editorial Aique.
- Gvirtz, S. : Grinberg, S. y Abreugú, v. 82.009): " La educación ayer, hoy y mañana: el ABC de la pedagogía". (Cap.6) Buenos Aires. Aique.
- Tiana Ferrer, A. (1.997): "Tratamiento y usos de la información en evaluación" En: Documentos Vol.1. 8Cap.3) Cumbre Iberoamericana: Programa Evaluación de la Calidad de la Educación, Min. De Cultura y Educación de la Rep. Argentina 8coord.) .Madrid.
- Tiana Ferrer, A. (1.997): "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.
- Furman, M. Y De Podestá, M. (2.010): "La aventura de enseñan Ciencias Naturales". (Cap.8) Buenos Aires Editorial Aique.
- Dubet, f. "La escuela de las oportunidades ¿Qué es una escuela justa? Gedisa. Cap. 1-4
- Blejmar, B. (2.006) Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. (Caps. 4-6 y 8.) Buenos Aires. Noveduc.
- Cantero, G. y Celman, S. (2.001) Gestión escolar en condiciones adversas. (Caps. 5 y 7) Buenos Aires. Santillana.
- Ceballos, M. y Ariaudo, M. (2.005) La trama de las Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva. (Cap.6) Córdoba. Argentina. Yammal.
- Fernández Rodríguez, C. J. ( 2.007) Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical, Management Studies. (Cap. 10 de Alonso, L. E. " Las Lógicas de acción" págs. 317-338) Madrid. Siglo XXI
- Gvirtz, S. y Podestá, M.E. (2.004) (comp) Mejorar la escuela. Acerca de la gestión de la enseñanza. (Introducción y Primera Parte, págs. 11-49) Buenos Aires. Granica.
- Kotin, M. y Nicastro, S. (2.004). Directores y direcciones de escuela. (Cap. 4) Buenos Aires. Niño y Dávila.
- Manes, J.M. 81.999) Gestión estratégica para Instituciones Educativas. (8 Caps. 4;6;8;9;10;14;15;16;17 Y 18) Buenos Aires. Granica.
- Poggi, M. (2.000) Instituciones y Trayectorias Escolares. (Cap. 1. págs. 15-32) Buenos Aires. Santillana.
- Romero, C. (2.009). Hacer de la escuela una buena escuela. Bs. As. Aique.
- Dussel, I. y Southwell, M. ¿QUÉ ES UNA BUENA ESCUELA? Dossier .En *El Monitor*. Nº 5.ACCESO: <http://www.me.gov.ar/monitor/nro5/dossier1.htm>
- Nicastro, S. (2007). *La gestión de políticas educativas públicas inclusivas*. Conferencia en Seminario de Gestión Educativa. Diseño y Desarrollo de Políticas Educativas Inclusivas. Puerto Madryn. FOPIIE. ACCESO: <http://www.me.gov.ar/fopiie/docs/confnicastromadryn.pdf>
- 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. Paraná. ACCESO: <http://www.me.gov.ar/fopiie/docs/dusselparana.pdf>
- Nicastro, S. (2008). Asesoramiento pedagógico institucional: una mirada sobre los encuadres de intervención. En [Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado](http://www.ugr.es/~recfpro/rev121ART8.pdf), 12 (1). ACCESO: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev121ART8.pdf>
- Área, M. (1.991) Medios y Currículum: Otra perspectiva de análisis. Los medios, profesores y currículo. (Cap. 2) Barcelona: Sendal Ediciones.
- 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.

- Carranza, A. (2.005) Escuela y Gestión Educativa. (Págs. 87-104. No 7. Nº 5) Revista PÁGINAS de la Escuela de Ciencias de la Educación.
- Perrenoud, P. (2.008) La evaluación de los alumnos. De la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes. Entre dos lógicas. (Págs. 69-98) Buenos Aires: Ediciones Colihue.
- Terigi, F. (2.004) La plena inclusión educativa como problema de enseñanza. La enseñanza como problema de política educativa. (Págs. 8-10)
- "Autoevaluación institucional como lugar para mejora de la calidad educativa". Lic. y Prof. Cevallos, Marta Susana. <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/webgrafiapostitulo.php>
- Proyecto de autoevaluación docente – Dirección Nacional de Gestión Curricular y Formación Docente- Ministerio de Educación de Nación.

## Trabajo 5

# LAS ENSEÑANZA DE LAS CIENCIAS NATURALES EN LA ESCUELA PRIMARIA

## Introducción

La Institución educativa seleccionada se encuentra en un barrio céntrico de la ciudad, a tres cuadras del centro comercial y a tres cuadras de avenidas muy importantes con variados negocios. En el barrio existen algunas plazas. En la zona es la única escuela privada con subvención del Estado. Dentro del mismo barrio también hay una escuela pública con una importante matrícula. En el sector, la escuela aparece como un centro educativo muy requerido por las familias del lugar por su trayectoria y por tradición familiar ya que asistieron a ella sus padres, tíos o abuelos. Generalmente quedan afuera muchos niños debido al gran número de aspirantes.

El nivel socioeconómico de las familias que pertenecen a la Institución es medio/alto, la mayor parte de ellas son de clase media, trabajadora, un alto porcentaje de profesionales. La mayoría de los estudiantes posee en sus hogares recursos tecnológicos variados: computadoras, Internet, cámaras de fotos, celulares, dvd, etc. En muchos casos las familias complementan la educación escolar con actividades extraescolares: inglés, algún instrumento musical, deportes, etc.

## Características institucionales

### Desarrollo Institucional

Esta Institución, junto a dos más, forma parte de una Congregación religiosa. Abre sus puertas con la misión de educar y evangelizar.

Se caracteriza por ser un Instituto Católico con subvención del Estado (excepto para las áreas de inglés e informática) y mixto.

Actualmente ofrece tres niveles de enseñanza: Inicial, Primario y Secundario. Distribuidos en dos turnos.

Turno mañana: funcionan dos salas de Nivel Inicial, 5º y 6º grado (tres secciones de c/u) y el nivel secundario

Turno tarde: funcionan dos salas de Nivel Inicial, cuatro secciones de 1º a 3º grado y tres secciones de 4º grado.

El Nivel Inicial tiene edificio aparte. El Nivel Primario comparte instalaciones con el Secundario.

El colegio posee una importante estructura edilicia: aulas bastante cómodas (no calefaccionadas – sí con ventiladores de techo), un hall central bastante amplio, un patio externo grande con canchas de fútbol y hockey (recientemente refaccionadas), un patio interno, Biblioteca, Laboratorio, Gabinete psicopedagógico, SUM (aula amplia con mesas grandes para diferentes usos), dos salas de informática para el primario, salón parroquial, salón de actos, cantina, parroquia, polideportivo, etc.

La estructura social de la institución es fuerte y cerrada. De acuerdo con Margarita Poggi “existe una definida e importante frontera entre lo escolar y lo social”<sup>23</sup> y en este sentido los cambios socioculturales son percibidos como una amenaza a la estructura rígida del sistema. Por esta razón no se realizan evaluaciones institucionales ni se proponen estrategias de cambio ya que cualquier modificación podría significar un desequilibrio en el poder. Sin embargo, sí se fueron incorporando al currículum (la incorporación no produce cambios si se adapta al poder) nuevas materias (Informática e Inglés) y se abrieron el año pasado dos nuevas salas de 4 años, también se incluyeron actividades extraescolares como básquet, fútbol, jockey, danza rítmica, coro, etc.

En relación a la micropolítica es un tipo de organización mecánica (Burns y Stakler) con una fuerte línea jerárquica, unidireccional; con una estructura piramidal donde los directivos actúan por iniciativa propia sin pedir opiniones y se mantiene un vínculo entre educación y cultura basado en la reproducción y la irrelevancia. En contraposición a una política de construcción de sujetos libres y reflexivos, no se demuestra confianza en los docentes ni se toman decisiones conjuntas. Cabe aclarar que existe una marcada diferencia entre lo que se propone de la dirección y desde la vicedirección (doble discurso) provocando muchas veces conflictos que redundan en confusión e incertidumbre en el cuerpo docente. En muchas ocasiones los profesores proponen estrategias o experiencias de aprendizajes novedosas y creativas pero generalmente son rechazadas por la directora. Se observa temor al cambio porque provocaría incertidumbre y descontrol.

La gestión posee un liderazgo directivo de estilo político autoritario ya que las decisiones son tomadas por la directora e impuestas al resto del personal, no se reconocen las ideas individuales, se evita o ignora la oposición y el enfrentamiento, se pretende personas dóciles y conformistas que se adapten a las órdenes impartidas. Hay mucha información oculta y decisiones que se toman en privado de manera individual con algunos docentes.

En relación al manejo de información, se informa lo justo y necesario tratando de ocultar toda información posible o brindándola a último momento.

La comunicación se realiza de manera descendente con el objetivo de dirigir y brindar instrucciones de trabajo ya sea de manera oral (en reuniones de personal) o escritas (a través del cuaderno de comunicados). No se realizan talleres de intercambio.

El clima muchas veces refleja tensión, en ocasiones hay abuso de autoridad, retos fuera de lugar y maltrato. Los conflictos no se asumen, se evitan.

Sin embargo, la relación entre los docentes es muy buena, en general se observan actitudes de compañerismo, interés por los problemas del otro y respeto mutuo. Se realizan acuerdos entre compañeros del mismo grado y, a veces, del mismo ciclo, de manera ocasional, generalmente en la sala de maestros.

---

<sup>23</sup> Poggi Margarita. (2.000). Instituciones y trayectorias escolares. (Cap 1, págs. 15-32) Buenos Aires. Santillana

En relación a la trayectoria de los estudiantes (en los niveles Inicial y Primario), generalmente empiezan y terminan en el colegio. Prácticamente el nivel de promoción es del 100%. Sin embargo para ingresar al secundario se debe rendir examen (solamente hay dos secciones en el secundario) por lo que quedan afuera los que no aprueban dicho examen (aproximadamente el 20%).

Respecto a la evaluación, no existe la cultura de la evaluación a nivel institucional. Una vez cada tantos años se presenta a los docentes una autoevaluación que se realiza de manera individual y se entrega a los directivos. Nada se evalúa. No se realizan “acuerdos” institucionales ni se plantean propuestas de mejora. Cada docente toma sus propias decisiones en relación a los cambios que deberá hacer para el año siguiente.

### **Desarrollo profesional docente:**

Los actores que intervienen en el centro educativo son:

- **DIRECTIVOS:** directora y dos vicedirectores. La directora está esperando la jubilación hace varios años pero aún no le llega tiene alrededor de 30 años en el cargo. Los vicedirectores son relativamente jóvenes y tienen más de 5 años de antigüedad en el cargo. Desde el punto de vista organizacional, si bien existe una delegación de tareas, la toma de decisiones la realiza la directora (previa autorización del representante legal) por lo tanto la organización es de tipo jerárquica. Hay una delegación de tareas en lo pedagógico (a los vicedirectores) y en lo administrativo (a la secretaria y a los administradores).
- **DOCENTES:** 21 docentes de grado y 15 docentes de ramos especiales (en el nivel primario). El equipo docente es estable. En relación a la antigüedad se diferencian dos franjas: la vieja camada de más de 12 años de antigüedad y el grupo de docentes jóvenes que tienen alrededor de 5 años de antigüedad.
- **ESTUDIANTES:** menos de 30 por grado en el primer ciclo y alrededor de 35 por grado en el segundo ciclo. (Tener en cuenta que hay una sección menos en el 2º ciclo).
- **PADRES:** padres trabajadores (generalmente los dos), un porcentaje bastante importante de padres profesionales y unos pocos que poseen solamente título secundario, son familias de alrededor de 4 ó 5 integrantes. La mayoría de las familias colabora con los requerimientos de la escuela, se ocupan de que a sus hijos no les falte nada y se cumple con los materiales solicitados, esto facilita el trabajo del docente cuando se requiere el uso de materiales o recursos que medien el aprendizaje escolar. La participación de los mismos es pasiva. Sólo acuden a la escuela para las reuniones de padres o cuando el docente los llama para una entrevista. En ocasiones acuden para manifestar alguna inquietud, sin embargo en muchos casos no respetan la jerarquía omitiendo a los docentes y llevando sus quejas directamente a la Vicedirección. La información que se brinda a los padres es la justa y necesaria, generalmente relacionada con la organización escolar y a través del cuaderno de comunicados o en las reuniones.
- **NO DOCENTES** (Personal de maestranza, personal que se ocupa de las tareas administrativas, bibliotecaria, psicopedagoga, etc.)

Se contrataron coordinadores externos a la institución para organizar las áreas de matemática y lengua. En matemática, desde hace un año la coordinación y

asesoramiento está a cargo de una profesional que viene a la escuela cada dos meses a controlar y orientar la marcha del trabajo docente.

También hace un año se comenzó el dictado de un taller de perfeccionamiento en el área de lengua a cargo de otra profesora externa. De cualquier manera los directivos no están de acuerdo con la propuesta de la profesora y se dificulta la puesta en práctica de las innovaciones propuestas por ella (resistencia). Existe un clima de desorientación general.

Actualmente un grupo de docentes decidió, por iniciativa propia, una capacitación en conjunto en el área de ciencias.

### **Desarrollo curricular:**

Aparecen para su análisis el ideario concepcionista y el PEI.

Por un lado el ideario, con una fuerte intención de formar integralmente a las personas, incluyendo el desarrollo de todas las facultades humanas del educando, su preparación para la vida profesional, la formación ético – social y su apertura a la trascendencia a través de la educación religiosa.

El PEI se elaboró hace muchos años (1.996) por personal contratado y prácticamente sin intervención de los integrantes de la comunidad educativa. Sin embargo, por desacuerdos económicos, las personas que lo elaboraron se llevaron una parte del mismo por lo que quedó incompleto. El mismo no fue, ni es, un documento vivo, dinámico, orientador de la acción. Fue elaborado más bien como una muestra del cumplimiento de una exigencia. De cualquier modo no se consulta, no se revisa, se desconoce su existencia.

Se trabajaron algunos aspectos del PCI realizando una selección de contenidos por grados y áreas hace varios años, sin embargo este trabajo fue realizado sólo por algunos docentes, no fue socializado y los pocos acuerdos que se crearon quedaron entre muy pocos y se fueron diluyendo. La práctica es que cada docente por área y por grado hace la planificación de cada materia.

No se comparten estrategias, no se realizan acuerdos, no se revisan aspectos relacionados con la implementación de acciones innovadoras, no se trabaja con proyectos ni se integran las distintas áreas de conocimiento.

Se destaca la inexistencia de proyectos en todo el nivel. Existe un único proyecto de lectura (hace ya varios años) que realmente se trabaja a lo largo de todo el nivel. Este es el único proyecto que se va modificando año a año, pero de manera oral y cada docente lo modifica o ajusta de acuerdo a su criterio.

Por otra parte se destaca el trabajo anual relacionado con la articulación, tanto entre niveles como entre grados del mismo nivel.

En relación al currículum se trabaja con el oficial (prescripto), sin embargo, cada docente o grupo de docentes paralelas pueden adaptarlo o modificarlo cada año en su planificación anual (currículum real).

Dentro del aula los contenidos son abordados de manera aislada. Generalmente se emplea el libro de texto como único recurso mediador del aprendizaje. Los docentes invierten su tiempo y esfuerzo en presentar un plan de trabajo con fichas (actividades) que en muy pocos casos contemplan actividades de experimentación, observación, formulación de hipótesis, etc. Los vicedirectores corrigen y aprueban o desaprueban el plan y luego se pone en marcha. Pocas veces se pueden realizar modificaciones ya que el plan de trabajo no es flexible y lo planificado debe ser dado en tiempo y forma, impidiendo de esta manera realizar revisiones, modificaciones o variaciones durante el proceso. Si bien existen espacios de aprendizaje, como la biblioteca, laboratorio, patio interno, etc. y nuevas tecnologías, como tv, dvd, etc., generalmente no son usados por los docentes. Los gabinetes de informática son exclusivos para dicha área, los docentes del grado no tenemos acceso a Internet, ni computadoras. Los aprendizajes que se desarrollan, en su mayoría, son poco significativos y se incorporan a través de la repetición mecánica y la memorización.

Como se dijo anteriormente es una institución de puertas cerradas por lo que no existen vínculos con otras instituciones educativas o de otro tipo.

Un alto porcentaje de docentes no elige capacitarse por este motivo resulta difícil implementar algún cambio o innovación o replantearse cualquier tipo de actuación ya que existe resistencia al cambio. Sólo se modifica, se revisa o se evalúa aquello que es obligatorio, en este sentido generalmente se elige el conformismo (implícitamente) “mejor dejemos todo como está, no vaya a ser que se nos complique”.

### **Priorización, selección y explicación de las problemáticas abordadas**

Para empezar se deberá hablar del cambio social y de allí se desprenden los cambios del sistema escolar en la actualidad ocasionados por las exigencias socioculturales. En este sentido, cobra importancia la actitud y el profesionalismo de maestros y profesores que, ante esta situación, no deben decaer ni rendirse, sino por el contrario, reflexionar, identificar problemas, reformularse objetivos y desarrollar líneas de acción que permitan dar respuestas a las nuevas demandas y cambios sociales.

En relación al área específica de las Ciencias Naturales; el nuevo diseño curricular plantea que el docente debe tener como objetivo el logro de aprendizajes significativos construidos en la cooperación por la interacción entre pares y propiciar la construcción de conocimientos científicos tendientes al cuidado y protección de la salud y el medio ambiente.

Según lo expresado en la propuesta curricular, “enseñar ciencias significa abrir una nueva perspectiva que permita identificar regularidades, hacer generalizaciones e interpretar cómo funciona la naturaleza, es tender puentes que conecten la realidad conocida con el modelo construido por la ciencia”<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> “Diseño curricular de la educación Primaria” Documento de trabajo 2010-2011 – Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

Se plantea, por esto, “la necesidad de una alfabetización con base científica y tecnológica”<sup>25</sup> tanto para los docentes como para los estudiantes. Debemos partir, entonces, de un concepto amplio de alfabetización que incluya aprendizajes básicos y una combinación de actitudes y habilidades acerca del mundo natural.

Hablar de alfabetización científica implica desarrollar una batería de herramientas para comprender e interactuar con la realidad cotidiana como así también diseñar estrategias de enseñanza adecuadas para que los estudiantes se aproximen al conocimiento científico. Además, se deben proponer situaciones de enseñanza que recuperen sus experiencias con los fenómenos naturales creando ambientes de aprendizajes ricos y estimulantes que favorezcan distintas vías de acceso al conocimiento. Es necesario, entonces, la formación permanente del docente tendiente al logro de una actitud hacia la comprensión y al cambio de los diferentes procesos que se interrelacionan en el aprendizaje de los contenidos disciplinares.

La propuesta de enseñanza de las Ciencias Naturales responde a un enfoque interdisciplinario y plantea el desarrollo de estrategias que aproximen al alumno al conocimiento científico: analizar, debatir, discutir, interpretar, explorar, interactuar, describir, comparar, justificar, argumentar, observar, construir explicaciones, dialogar, intercambiar opiniones, etc. ; a través de la presentación de problemas o desafíos que permitan la construcción del conocimiento y pongan al estudiante en permanente situación de búsqueda de respuestas y explicaciones. Al mismo tiempo las actividades deberán tender al cuidado del medioambiente y la mejora de la calidad de vida, preservando la salud y desarrollando responsabilidad ecológica.

Este trabajo se basa en los conceptos mencionados en los párrafos anteriores, por ello, el primer paso sería hacer una mirada hacia adentro y hacia fuera de la institución. Hacia adentro “para reconocer las debilidades y aceptarlas como desafío y las fortalezas y aceptarlas como ventajas”<sup>26</sup>. (Manes) Para hacerlo es necesario, desde la gestión, crear condiciones y espacios de reflexión, buscar nuevas estrategias y modos de resolución de esos problemas. Es necesario que se tomen decisiones conjuntas para que todos se hagan responsables de los desafíos y participen de los proyectos.

Dijimos que el cambio también implica una mirada hacia afuera reconociendo que la Institución pertenece a una comunidad y debe dar respuestas a sus demandas. Por supuesto que la escuela no puede abarcar todo, por lo tanto será necesario hacer recortes para que prevalezca verdadera formación integral de las personas y dejando de lado todo aquello que no tenga sentido para el estudiante, fruto de una enseñanza reproductora y conductista.

De esta manera la primera intervención se centraría en el currículum. Focalizando la mirada en los contenidos curriculares incorporando la adquisición de competencias, destrezas, habilidades, aprendizajes significativos, reflexivos y necesarios para el desarrollo global de la persona.

---

<sup>25</sup> “*Diseño curricular de la educación Primaria*” Documento de trabajo 2010-2011 – Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

<sup>26</sup> Manes J. M. (1.999). gestión estratégica para Instituciones Educativas. (8Caps) Buenos Aires. Granica

Analía Van Cauteren dice: “la escuela de proyectos es una escuela especial que piensa en su comunidad y se plantea tareas para realizar”<sup>27</sup>. Por eso la propuesta superadora tratará de reorganizar el currículum de manera integrada (“Código integrado”<sup>28</sup> – Berstein) y, siguiendo la línea de Ricardo Cangenova trabajar con núcleos de integración: “conjunto de saberes relativos a una problemática, temática, concepto, habilidad, etc.”<sup>29</sup>, articulando estos núcleos con el PEI.

### **Problemas detectados: Área de Ciencias Naturales - Cuarto grado**

- \* Los estudiantes de cuarto grado no cuentan con estrategias para aprender Ciencias Naturales, por eso estudian de memoria.
- \* Falta de conocimiento de los problemas del medioambiente y su relación con la salud individual y grupal.
- \* No saben investigar ni pueden explicar de qué trata un texto.
- \* Desconocen las técnicas de estudio y por ende, no saben utilizarlas.
- \* Después de un tiempo los se olvidan de todo lo que estudiaron. (¿Aprendieron?)
- \* Manifiestan dificultades para resolver problemas relacionados con las Ciencias: sacar sus propias conclusiones, elaborar hipótesis, elaborar textos explicativos o argumentativos tanto de manera oral como escrita.

### **POSIBLES CAUSAS:**

- \* Desvalorización del potencial formativo de las Ciencias por parte de los docentes y de los padres, conllevando esto a una postergación y desatención del área.
- \* Falta de perfeccionamiento docente, lo que genera un desconocimiento de las nuevas propuestas de enseñanza- aprendizaje y de los nuevos recursos y tecnologías involucradas en las mismas).
- \* Aprendizajes poco significativos, transmitidos de manera reproductiva y conductista.
- \* Inexistencia de acuerdos institucionales. (Cada uno hace lo que quiere y puede dentro del aula. Esto genera muchas veces contradicciones)
- \* No hay cultura de evaluación institucional para revisar errores y dificultades y plantearse posibles líneas de acción.
- \* Los nuevos aprendizajes no parten del entorno propio del niño. (Falta de contextualización)
- \* No se producen aprendizajes científicos. No se utiliza el método científico.
- \* Mala distribución del tiempo. Se deja de lado el área de ciencias naturales para priorizar otros aprendizajes.

Indicadores que constituyan la base empírica que permitió construir dicho problema:

Conocer el tiempo destinado al área de Ciencias Naturales y al uso de estrategias, actividades, herramientas o recursos tecnológicos como mediadores del aprendizaje

<sup>27</sup> Analía Van Cauteren. (2011) Apuntes del módulo 3: Sujetos, currículum y prácticas pedagógicas en contexto. Postítulo en Conducción y Gestión Educativa.

<sup>28</sup> Bernstein (2001) Perspectivas: revista trimestral de educación comparada (París. UNESCO: Oficina Internacional de Educación),

<sup>29</sup> Cangenova Ricardo. 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.

en las prácticas de enseñanza nos informa sobre la causa de los problemas detectados con el fin de organizar posibles líneas de acción. También resulta necesario conocer la importancia que el docente da a su capacitación, ya que el conocimiento científico es fundamental. De acuerdo con Carrascosa, “el profesor que no posee conocimientos de cierta profundidad sobre la materia que enseña, es un profesor inseguro, excesivamente dócil frente a los libros de texto y, consecuentemente, con serias dificultades para introducir cualquier innovación en sus clases”<sup>30</sup>.

**Línea de Base**

**EN RELACIÓN AL ESTUDIANTADO**

En una encuesta abierta realizada en el Segundo Ciclo se preguntó: ¿Qué te parece que se estudia en Ciencias Naturales? El primer dato curioso es que un alto porcentaje de cada grado respondió basándose en el tema que estaba estudiando en el momento:

4º grado: las plantas o los animales.

5º grado: los ambientes

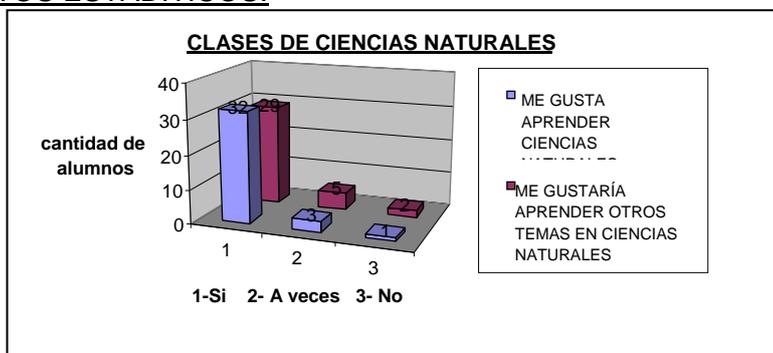
6º grado: la naturaleza/el ambiente.

Lo más curioso es que apenas 4 estudiantes (de un total de cien) pudieron relacionar las Ciencias Naturales con el estudio del cuerpo humano.

Otro dato recogido demostró que el 78% de los estudiantes cree que en ciencias se enseñan cosas útiles para la vida, el cuidado del cuerpo y el cuidado del medio ambiente.

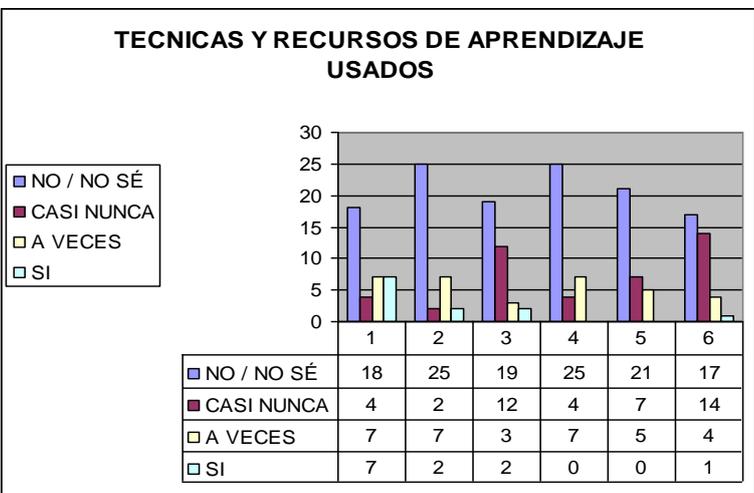
**DATOS ESTADÍSTICOS:**

**CUADRO 1**



En el gráfico se puede observar que si bien al 83% de los estudiantes manifiestan gusto por aprender Ciencias Naturales, el 80% prefiere aprender otros temas.

**CUADRO 2**

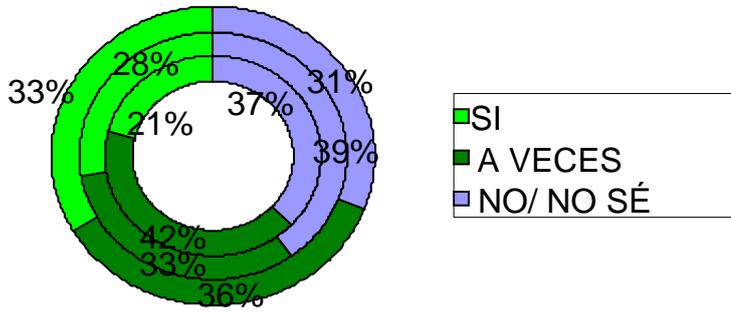


- REFERENCIAS**
- 1- LABORATORIO
  - 2- BIBLIOTECA
  - 3- RECURSOS TECNOLÓGICOS
  - 4- EXPERIMENTOS CIENTÍFICOS
  - 5- SALIDAS DE CAMPO
  - 6- DIFERENTES BIBLIOGRAFÍAS.

En este cuadro se puede observar el poco uso y aprovechamiento de técnicas y recursos variados en el aprendizaje de las ciencias, manifestado por los mismos estudiantes.

<sup>30</sup> Carrascosa, J (2008) ¿Qué hacer en la formación inicial del profesorado de ciencias de secundaria? *Rev.Eureka.* 5,2, 118-133

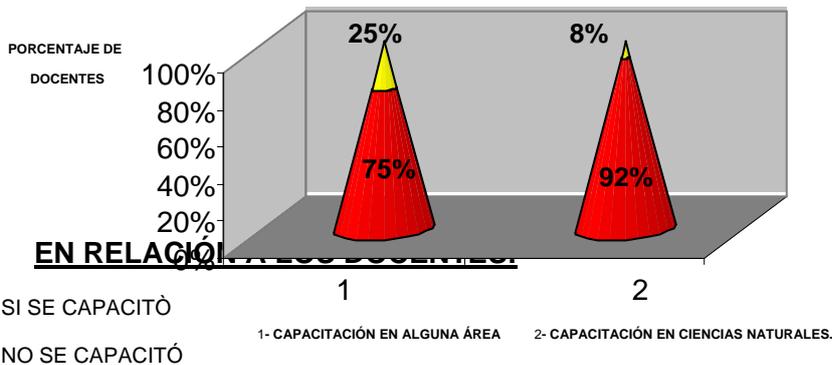
### PORCENTAJE DE ALUMNOS QUE OLVIDAN LO ESTUDIADO EN POCO TIEMPO



CUADRO 3

Como se puede observar solamente alrededor del 35% de los alumnos de segundo ciclo manifiesta no olvidarse de lo estudiado en ciencias. En total alrededor del 65% restante expresa olvidarse de lo aprendido.

### CAPACITACIÓN DOCENTE EN EL AÑO 2010



CUADRO 4

Esta tabla muestra la escasa capacitación de los docentes durante el año 2010 en cursos o talleres fuera de los obligatorios ofrecidos por la escuela.

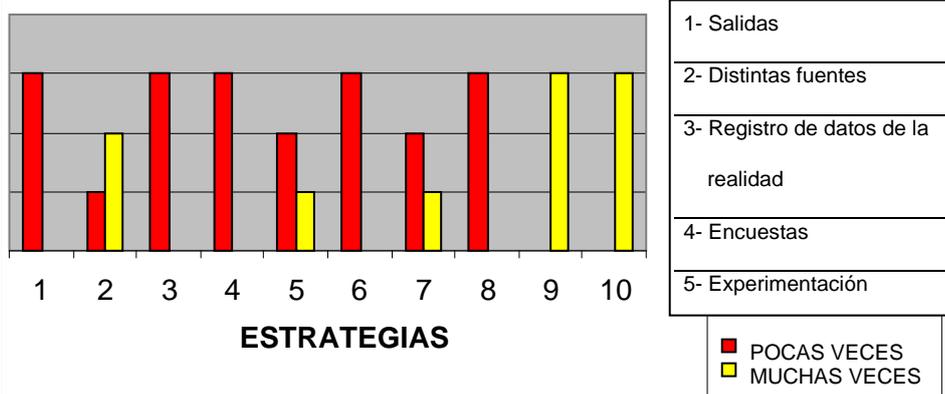
En el punto 2 se puede observar que solamente el 8% de los docentes se capacitaron en el área de ciencias naturales.

Se ve reflejada la poca importancia que se confiere a la formación disciplinar, es decir, al conocimiento que sobre el saber científico deben tener los profesores.

Un dato curioso en relación a los docentes es que si bien el 92% de los docentes manifiestan conocer las TIC, el 75% reconoce no emplearlas NUNCA en sus clases y el 25% restante declaran emplearlas MUY POCAS VECES.

CUADRO 5

### ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA



En este gráfico se observan las tendencias en el uso de distintas estrategias empleadas en clase. En las barras rojas se puede apreciar el poco empleo de algunas estrategias muy valiosas, especialmente para el área citada, ejemplo: salidas educativas, registro de datos reales, encuestas, experimentación, trabajo por proyectos, juegos, talleres, etc.

Por el contrario se observa (amarillo) una alta tendencia en

CUADRO 6

**HORAS SEMANALES DEDICADAS AL ESTUDIO DE LAS CIENCIAS NATURALES EN CUARTO GRADO DURANTE EL AÑO 2010**

<u>MES</u>	<u>PRIMERA SEMANA</u>	<u>SEGUNDA SEMANA</u>	<u>TERCERA SEMANA</u>	<u>CUARTA SEMANA</u>	<u>QUINTA SEMANA</u>
MARZO	0	0	0	0	0
ABRIL	0	0	0	1	2
MAYO	2	2	2	0	0
JUNIO	0	0	0	0	0
JULIO	0	-	-	0	0
AGOSTO	0	0	0	4	2
SETIEMB	1	0	0	0	0
OCTUBR	0	0	0	0	0
NOVIEMB	0	4	1	3	0
DICIEMB	0	1	0	-	-

Esta tabla muestra la cantidad de horas semanales dedicadas al estudio de las Ciencias Naturales. Como se puede observar el docente dedica algunos meses del año a las Ciencias Sociales, otros a la Tecnología y otros a las Ciencias Naturales. De este modo, el estudio de las ciencias se limita a unas pocas horas "ANUALES". Como consecuencia queda poco tiempo para la investigación, el trabajo por proyectos, experimentación, etc. Posiblemente esta sea la principal causa del poco uso de estrategias y recursos variados y surja así la necesidad de enseñar ciencias como mera transmisión de conocimientos.

**Propuesta de acción-intervención**

**SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE ACCIÓN**

- \* **Organizar reuniones / talleres de intercambio donde en primera medida se analice el nuevo diseño curricular y su propuesta.**
- \* **Rediseñar el curriculum trabajando a partir de núcleos de integración curricular (a partir de un problema o temática, o habilidad, etc.)**
- \* **Generar instancias de reflexión docente con el objetivo de planear estrategias conjuntas.**
- \* **Reflexionar sobre las nuevas propuestas en la enseñanza de las ciencias y sobre la importancia del uso de las nuevas tecnologías en el aula.**
- \* **Crear "acuerdos institucionales".**
- \* **Conversar sobre la importancia de desarrollar aprendizajes científicos, los pasos del método científico, su implementación y la necesidad de plantear problemas científicos para que los alumnos los resuelvan a través de la observación, experimentación, descripción, explicación, argumentación, el debate y el intercambio como estrategias fundamentales para la enseñanza.**

- \* **Proponer cursos o talleres de capacitación para que los docentes opten según las necesidades detectadas y para poder conocer las nuevas propuestas de enseñanza.**
- \* **Construir una cultura colaborativa.**
- \* **Organizar talleres de reflexión y autoevaluación permanentes.**

Las estrategias seleccionadas apuntan especialmente a la reflexión de todo el personal de la institución, a la búsqueda de información, lectura, interpretación, análisis y creación de líneas de acciones que puedan superar las dificultades detectadas. Resulta necesario que los actores de la institución en su totalidad realicen una mirada hacia el adentro y hacia el afuera, detectando los problemas y las necesidades institucionales.

El análisis del nuevo diseño curricular permitirá dirigir la tarea de construcción conjunta del PEI que deberá transformarse en un documento vivo para que todos los que forman parte de la institución puedan tener las metas claras y comprendan las dificultades como desafíos y la incertidumbre se transforme en el conocimiento de la escuela que se tiene y la que se quiere.

Será necesaria la constante actualización pedagógica de todo el equipo docente y directivo, además de la concreción de talleres con el objetivo de realizar una selección de contenidos curriculares significativos y de actividades o estrategias que fortalezcan los procesos cognitivos y metacognitivos de los estudiantes en todos sus niveles. Pero que estos talleres tengan un seguimiento o acompañamiento en el aula para ver su aplicabilidad mediante el conocimiento de los logros de los estudiantes. Todo esto no puede llevarse a cabo de manera aislada ya que la institución educativa es el pilar principal donde se debe involucrar a la comunidad toda y en especial a los padres, como colaboradores en el proceso de formación de sus hijos, y, al mismo tiempo que ellos vayan visualizando el trabajo que realiza la escuela para afianzar dicho proceso.

Para realizar el presente proyecto también se tuvo en cuenta el propósito general de la enseñanza de las Ciencias Naturales anunciado en la nueva propuesta: “desarrollar las capacidades y conocimientos que permitan al educando comprender cada vez mejor el medio e interactuar con él”<sup>31</sup>, por eso resulta necesario integrar el estudio del medio a un proceso que prepare al niño para participar en la construcción de relaciones adecuadas entre su comunidad, la sociedad y el ambiente, proponiendo experiencias que conduzcan a la formación de ciudadanos conscientes, y mejor capacitados en la prevención y cuidado del medio ambiente. Considerando que una de las metas del área es encontrar y diseñar estrategias de enseñanza adecuadas para que los alumnos se aproximen al conocimiento científico, que no sólo puedan ser capaces de estudiar sus leyes sino además analizar, debatir y discutir los procesos que llevaron a sus enunciados, las estrategias deberán apuntar al logro de estos objetivos; que los niños aprendan a realizar observaciones cada vez más precisas y cuidadosas; a utilizar instrumentos con mayor seguridad y reconocer diferentes

---

<sup>31</sup> “Diseño curricular de la Educación Primaria” Documento de trabajo 2010-2011 – Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba.

variables que puedan afectar los resultados de una observación o una experiencia; a organizar la búsqueda de información en diferentes fuentes; a precisar mejor sus preguntas, a expresar y fundamentar sus ideas y opiniones; a trabajar en equipo respetando las ideas ajenas.

### **Enunciación de objetivos**

#### PARA EL DOCENTE

- Reflexionar sobre el sentido de la educación o alfabetización científica, tendiendo a la construcción de prácticas integradoras e innovadoras.
- Reflexionar acerca de las prácticas de evaluación para el mejoramiento institucional.
- Favorecer la colegialidad, el trabajo cooperativo y el intercambio como herramientas para lograr un cambio profundo y verdadero.
- Explorar estrategias que permiten desarrollar aprendizajes significativos y relevantes.
- Comprender la importancia de la incorporación y uso de nuevas tecnologías y de recursos variados para favorecer el proceso de aprendizaje del estudiante.
- Reconocer la importancia de la actualización docente como medio para actualizar el conocimiento científico y las nuevas propuestas de enseñanza.
- Comprender la importancia de una buena distribución del tiempo escolar.

#### PARA EL ALUMNO

- Apropiarse y utilizar conceptos y procedimientos básicos de las Ciencias Naturales para elaborar interpretaciones de los principales fenómenos naturales y procesos tecnológicos.
- Interpretar y abordar situaciones problemáticas significativas, adecuadas a la edad, aplicando estrategias coherentes con los procedimientos de las Ciencias Naturales, así como sus saberes.
- Usar adecuadamente algunos instrumentos y aparatos sencillos de laboratorio, atendiendo a normas de seguridad e higiene.
- Interpretar y comunicar información en forma oral y escrita en diferentes formatos.
- Desarrollar una actitud curiosa y cuestionadora respecto del mundo natural y tecnológico.
- Iniciarse en el conocimiento y aplicación de los modelos científicos y tecnológicos escolares.
- Desarrollar la capacidad de trabajar con otros de manera colaborativa.

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para iniciar este proceso de cambio se deberán realizar reuniones de personal frecuentes. Al comienzo serán necesarias al menos dos al mes. En estas reuniones se realizará una lectura del nuevo diseño curricular, área Ciencias Naturales. Lectura de los NAP y los Cuadernos para el aula.

Más adelante se podrán seleccionar objetivos, contenidos y actividades por ciclo y grado. En otro encuentro se deberán trabajar con los contenidos y actividades seleccionadas, proponiendo estrategias de acción y estableciendo algunos acuerdos básicos.

En las siguientes reuniones se podrá trabajar por grados: relectura de contenidos, estrategias, actividades. Proyectar actividades más específicas, realizar un listado de recursos y espacios con los que cuenta la escuela.

Será importante realizar una puesta en común de lo trabajado en cada ciclo o grado, elaborando acuerdos generales y compartiendo ideas y propuestas.

Todos los meses se realizarán reuniones donde se realizarán:

- Evaluaciones parciales del trabajo realizado en relación a esta área y del proyecto puesto en marcha.
- Se propondrá a disponibilidad de los docentes una lista de recursos para poner en práctica en el aula.
- Se realizarán talleres donde cada docente pueda traer experiencias recogidas en diversas fuentes y compartirlas con sus pares para ponerlas en práctica en el aula.

## PUESTA EN MARCHA DE UN PROYECTO INSTITUCIONAL

Mientras se realizan las actividades anteriormente mencionadas se podrán ir detectando algunos problemas ambientales de la región o algún tema de la actualidad que pueda ser de interés para trabajar a nivel institucional o por grado.

A manera de ejemplo se propone un proyecto que parte de un problemas bastante frecuente plantado por los padres de la institución: *“el peso de la mochila y las malas posturas de los estudiantes que derivan muchas veces en algunas enfermedades óseas.”*

A través del proyecto se da respuesta a una necesidad de las familias y al mismo tiempo se trabaja sobre el cuerpo humano, tema prácticamente relegado en las prácticas institucionales. (Recordar el dato curioso presentado en las líneas de base donde apenas cuatro estudiantes, de un total de cien pudieron relacionar las ciencias naturales con el estudio del cuerpo humano).

### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LOS ALUMNOS**

- Dar a conocer a los alumnos la existencia de un proyecto y sus objetivos.
- Ver imágenes o videos relacionados con el cuerpo, la columna vertebral (deformidades)
- Observar un grupo de alumnos trabajando y analizar sus posturas.
- Emplear diferentes registros para volcar la información recogida tanto de la observación como de otras fuentes.
- Elaborar hipótesis.
- Si fuera posible aproximarlos al medio permitiéndole el contacto con la realidad: visita a un museo, a un parque, al laboratorio, etc.
- Recoger información en diarios o revistas. Ver estadísticas.
- Trabajar en la búsqueda de información de diversas fuentes sobre el tema seleccionado.
- Lectura y análisis de la información recogida.
- Trabajar con encuestas y datos de la realidad sobre los problemas de salud ocasionados por las malas posturas y la carga de peso.

- Visitar la biblioteca escolar y buscar información sobre el tema, buscar imágenes que complementen la información encontrada.
- Elaborar conclusiones y compararlas con las hipótesis formuladas.
- Participar de debates donde se ponga en juego su explicación, argumentación y confrontación con otros pares.
- Elaborar informes sobre los aprendizajes incorporados.
- Comunicar lo aprendido a sus pares de otros grados. (Podría ser a partir de una obra de teatro, a través de un power point, etc.)
- Crear carteles de prevención de enfermedades óseas y cuidado del cuerpo.
- Se realizarán encuestas a los estudiantes para conocer sus opiniones sobre las actividades realizadas en Ciencias Naturales.
- Evaluaciones parciales a los alumnos donde deban poner en práctica la oralidad a través del debate o la argumentación.

### **Bibliografía consultada**

- Antelo, Estanislao. (2.004). ¿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 Currículum: otra perspectiva de análisis: Los medios, los profesores y el currículo. ( Cap. 2) Barcelona: Sendai Ediciones.
- Blejman Bernardo. (2.006) Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones. (Caps. 4-6y8) 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. Secretaria de Educación.
- Carrascosa, J (2008) ¿Qué hacer en la formación inicial del profesorado de ciencias de secundaria? Rev. Eureka 5,2, 118-133.
- Romero, C (2009) Hacer de la escuela una buena escuela. Bs As. Aique.
- Diseño Curricular de la Educación Primaria. Documento de Trabajo 2010 – 2011. Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba Secretaría de Educación. Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa. Dirección General de Planeamiento e Información Educativa.
- Ezpeleta, J. (2004). Innovaciones Educativas. Reflexiones sobre los contextos en su implementación. En [Revista Mexicana De Investigación Educativa](#), 9 (21), Pp. 403-424.
- Gvirtz, S y Podestá, M.E. (2004) (comp.) Mejorar la escuela. Acerca de la gestión de la enseñanza. Buenos Aires. Granica. (Introducción y Primera Parte, págs. 11-91)
- Iturrealde, Daniel A. (2004) Evaluación institucional para el mejoramiento de la calidad educativa. Buenos Aires. Santillana.
- Ines Dussel. Myriam Southwell. ¿ Qué es una buena escuela?. El Monitor Nº 5 Carta de lectores.
- Manes J. M. (1.999). gestión estratégica para Instituciones Educativas. (8Caps) Buenos Aires. Granica
- Martinis Pablo.(2006) Pensar la escuela más allá del contexto. Montevideo. Psicolibros. Sobre escuelas y salidas: la educación como posibilidad, más allá del contexto.
- Nicastro, S. (2008) Asesoramiento pedagógico institucional: una mirada sobre los encuadres de intervención.
- Poggi Margarita. (2.000). Instituciones y trayectorias escolares. (Cap 1, págs. 15-32) Buenos Aires. Santillana
- 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.
- Santiago Graciela, Vairo Cristina. (2003) Curso de capacitación”Escuelas que aprenden: la reflexividad como estilo de gestión” Editorial Nahuel.

## Trabajo 6

# LAS TRAYECTORIAS ESCOLARES REALES: AUTOEVALUACION PERMANENTE PARA LA MEJORA

### Introducción

En el marco del Postítulo en Conducción y Gestión Educativa se inscribe el presente trabajo que se basa en un IPEM de la ciudad. Se intentan detectar, priorizar y estudiar los puntos críticos, encuadrándolos en el marco conceptual pertinente. En la tercera y última parte se explicita una propuesta de mejora desde un enfoque de responsabilidad sistémica, con sus respectivos objetivos, líneas de acción, actividades y evaluación.

### Descripción y análisis

La institución, está emplazada en una ciudad del sur de la provincia de Córdoba, cerca del límite interprovincial. Cuenta con una población que según los datos preliminares del censo nacional 2010 rondaría los 10.000 habitantes y su nacimiento se sitúa a comienzos del siglo XX, tras la invasión sobre el territorio indígena que diezmó a la población autóctona y liberó para el Estado nacional y las clases dominantes vastos territorios a explotar conforme el modelo liberal agro-exportador requería, al tiempo que estas tierras eran repobladas por inmigrantes e integradas a los puertos comerciales como enclave agrícola mediante la red ferroviaria.

La principal actividad económica es la agropecuaria. La ciudad no cuenta con infraestructura propicia para la instalación de fábricas pues no existe red de agua potable ni gas natural. Existen algunas industrias relacionadas con el sector primario como un frigorífico y plantas de acopio de cereales, además de micro-empresarios comerciales.

La localidad cuenta con jardines pre-escolares, escuelas primarias, una primaria para adultos, escuelas secundarias y una secundaria para adultos, todas públicas de gestión estatal. La educación terciaria universitaria es muy reducida: se están desarrollando en forma presencial los Profesorados en Lengua y Literatura y de Matemática y Física. A esto se suman cursos y tecnicaturas y la modalidad a Distancia. Más allá de esto, la mayoría de los egresados de las escuelas secundarias que continúan sus estudios lo hacen en las ciudades mencionadas en el primer párrafo.

El IPEM está ubicado en zona céntrica de la ciudad, con una población estudiantil proveniente de diferentes sectores socio-económico-culturales y compuesta por más de 300 estudiantes, distribuidos en 12 divisiones que funcionan en dos turnos. Entre 2002 y 2010, el Ciclo Básico estuvo encuadrado en el Programa Escuela Para Jóvenes. Cuenta con dos Orientaciones: Humanidades (Especialidad Ciencias Sociales) y Economía y Gestión de las Organizaciones (Especialidad Gestión Administrativa). Desde su fundación y hasta la reforma

educativa de 1996 se denominó Escuela Superior de Comercio y sus estudiantes egresaban con el título de Bachilleres – Peritos Mercantiles. Esta identidad originaria aún se puede percibir en diferentes aspectos de la vida institucional, por ejemplo, sigue siendo denominado por la comunidad local bajo el nombre de “el Comercial”. Desarrolla sus actividades en un edificio en buenas condiciones de mantenimiento en el que se trata de aprovechar al máximo el reducido espacio físico. En los últimos años ha sido y está siendo ampliado hasta agotar sus posibilidades de crecimiento. La escuela no cuenta con un espacio específico para biblioteca que funciona en las reducidas sala de profesores y preceptoría. La ampliación en marcha descomprimirá, seguramente, muchos de estos problemas, aunque ocasiona, claro está, serias dificultades de funcionamiento durante la obra.

Políticas Educativas: En consonancia con los objetivos de la política educativa nacional, provincial y del nivel, la escuela pretende educar en los principios fundamentales humanísticos y democráticos, pretendiendo el desarrollo de jóvenes críticos con preparación para el trabajo y la continuidad de estudios superiores.

La política educativa nacional da impulso al proceso de mejoramiento de la calidad de la educación a través del incremento del financiamiento de la educación, la mejora de las condiciones materiales, la promoción de la inclusión educativa y la extensión de la educación obligatoria. En consonancia con su par nacional, el Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba, se ha propuesto como misión institucional: 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 integrando las oportunidades socio-educativas para contribuir a la igualdad social y teniendo como ejes fundamentales la inclusión, la equidad y la calidad educativa.

En el marco de dichas políticas se proyecta para la educación secundaria: ampliar la cobertura de ambos ciclos (básico y orientado), para que los/las adolescentes, jóvenes y adultos que transitan el nivel concluyan la escolaridad obligatoria, poniendo especial énfasis en los sectores que atraviesan situaciones de vulnerabilidad socioeducativa; generar dispositivos orientados a la mejora de la trayectoria escolar de los estudiantes, para garantizar los aprendizajes prioritarios, la culminación de la escolaridad obligatoria, la continuidad de estudios superiores y la habilitación para el mundo del trabajo; fortalecer la capacidad de planificación, gestión y evaluación de la educación secundaria y su vinculación con las familias y la comunidad<sup>32</sup>.

Los objetivos de la política educativa institucional, se corresponden con los planteados a nivel nacional y provincial, que destacan la inclusión educativa con calidad y equidad. En función de los mismos, es que se plantean básicamente dos lineamientos generales, a saber: 1) educar en los principios fundamentales de la participación democrática y el humanismo, jóvenes críticos capaces de analizar y plantear pensamientos y acciones superadoras; 2) y propiciar un clima interno de trabajo, que permita la capacitación y actualización continua de los docentes, y el crecimiento personal y grupal de los mismos, explorando en la búsqueda de nuevas propuestas pedagógicas, en concordancia con las características y necesidades de la juventud

---

<sup>32</sup> Ministerio de Educación de Córdoba (2008). *Política Educativa Jurisdiccional* [diapositivas]. En Capacitación para Supervisores y Directores del Sistema Educativo Provincial [CD]

actual, a fin de brindar las herramientas necesarias para los estudios universitarios y la vida laboral.

Trayectorias: no se detectan en general problemas de integración socio-afectiva en los estudiantes, los índices de repitencia, no promoción y abandono, se encuentran por debajo de los promedios provinciales y nacionales. Se detecta un punto crítico en 2<sup>do</sup>, 3<sup>er</sup> y 4<sup>to</sup> año. Sobre este tema se profundiza en la segunda parte como una de las problemáticas priorizadas sobre las que se propone operar.

Gestión institucional: podría definirse como un intento de lograr una gestión participativa y democrática, con espacio para el desarrollo académico personal y en equipo de los docentes, una escuela donde los alumnos reciban buena preparación y abierta a la comunidad y sus problemáticas. Desde el equipo directivo se ha construido una gestión que intenta generar cambios en una cultura institucional cristalizada, decidiendo en muchas oportunidades a contramano de ciertas presiones institucionales y sociales, en palabras de Bernardo Blejmar (2005, p. 60), renunciando al cómodo equilibrio que administra lo posible, para arriesgarse a enfrentar un desequilibrio que produce cambios, nuevos posibles.

Autoevaluación: La información construida de forma sistemática es un recurso importante para la gestión escolar, la enseñanza y el desarrollo de proyectos, y para ello es importante orientar la mirada a través de un marco conceptual que debe servir de referencia para que cada uno organice su propio modelo para mirar la institución.

Dos de los modelos analizados por P. Ravela (2001) que hacen hincapié en el análisis institucional, pueden aportar criterios enriquecedores para desarrollar una propuesta que permita incrementar el uso de la información que normalmente produce la escuela, transformándola en indicadores relevantes para el seguimiento de la marcha del proyecto pedagógico: 1) el modelo de Santos Guerra, que pone énfasis en la evaluación de los procesos institucionales que repercute en el trabajo de los estudiantes, intentando responder a la pregunta ¿En qué aspectos del centro hemos de fijar la atención para saber si funciona, para conocer si tiene calidad su acción educativa? y 2) el modelo escocés, que propone una auto-evaluación institucional: analiza recursos, gestión, clima institucional y currículum.

Convivencia: existen problemas de convivencia propios de una institución pluralista, sin embargo, no son de gravedad y se abordan permanentemente. Una de las maneras de abordar éstos problemas, es a partir de incentivar la organización estudiantil, a través de canales de participación democrática, tales como la Cooperativa Escolar, consolidada como proyecto institucional; el Centro de Estudiantes, de reciente formación y el Centro de Actividades Juveniles, de larga trayectoria en la institución, partiendo de la idea que si los jóvenes se comprometen, logran debatir con argumentos y ser partícipes directos de su propia educación, disminuyen las medidas tales como sanciones, que si bien se utilizan en casos necesarios, se trabajan desde la responsabilidad, el compromiso y la ética ciudadana.

Proyectos de mejora institucional e inclusión: El generar espacios alternativos para el apoyo escolar históricamente ha formado parte de las prácticas de este establecimiento educativo. Ya en la década del 80 se implementó un programa de tutorías mediante el cual profesores en cada curso eran tutores de un grupo de estudiantes, y cuya función fundamentalmente era la de hacer un seguimiento

personalizado. A partir de allí, y adquiriendo diferentes modalidades según las diferentes realidades y problemáticas, se continuó posibilitando este tipo de espacios. Se implementó un proyecto a través del cual se dictaban clases de apoyo en las áreas de matemática, lengua e inglés. Se implementó un programa de tutorías con quienes cursaban 6º Humanidades, a través de la modalidad "Aprendizaje en Servicio". Este proyecto, que formaba parte de la materia Taller V, tuvo como destinatarios los estudiantes ingresantes de ese año. En los años siguientes se desarrolló el proyecto dentro del área social de la Cooperativa Escolar llevándose a cabo por alumnos de 5º y 6º año acompañando a sus compañeros de 1º, 2º y 3º, con la coordinación de profesores. La evaluación realizada demostró que no solo se crearon vínculos de solidaridad entre los compañeros, sino que además se obtuvo como resultado que no hubiera repitencia en 1º año. Estos antecedentes, sumados a las constantes necesidades que manifiestan los chicos, promueven la permanencia de este tipo de programas en la escuela. Durante 2010 el proyecto fue desarrollado por miembros del Centro de Estudiantes y a él se sumó el Plan de Mejoras Institucional, que se recibe del Ministerio de Educación y contempla docentes tutores entre otros aspectos que tienden a evitar la repitencia, abandono y elevar el nivel académico.

Del desarrollo profesional docente: El equipo directivo está compuesto por Directora (titular) y Vice Directora (interina –que desde diciembre de 2010 se encuentra en licencia por razones familiares quedando el cargo, hasta el momento, sin cobertura–), con 42 docentes, un ayudante de gabinete de informática y uno del gabinete psicopedagógico, una coordinadora de curso, 5 preceptores (de los cuales uno de ellos se encuentra desempeñando interinamente tareas de secretaría y otro se encuentra vacante desde marzo de 2010), una secretaria docente (que también se encuentra desde diciembre en licencia por razones de salud y, por otra parte, a punto de jubilarse) y 3 personas en mantenimiento. Una de las debilidades más significativas que se pueden señalar, como se ve, es la carencia de cobertura de cargos estratégicos, en este momento la escuela no tiene vicedirector ni secretario y tiene tan sólo preceptores, uno de los cuales está afectado a tareas de secretaría. Ello dificulta la dedicación adecuada a la labor pedagógica y gestión institucional concreta.

Desde la Dirección se realiza un seguimiento de la tarea pedagógica docente a través del análisis de resultados académicos de los estudiantes. Es evidente la falta de tiempo real para analizar aspectos pedagógicos-didácticos e intervenir modificando prácticas que no dan los resultados esperados, sin embargo existe un diálogo permanente entre la dirección, los docentes, la coordinadora de curso y la responsable del gabinete psicopedagógico que hace las veces de un seguimiento informal. Se plantea la tarea pedagógica como algo importante a lo que hay que aspirar, descansando en la lógica y presupuesta responsabilidad y autonomía resultante del profesionalismo docente. En éste sentido, se encuentran diferentes predisposiciones, existen docentes, o áreas *más abiertas* al debate, el replanteo y la implementación de nuevas estrategias, y docentes o áreas que continúan trabajando de una manera *más cerrada*. Más allá de eso, se puede destacar como fortaleza la existencia de un grupo importante de docentes, con sólida formación académica, innovadores, y seguros de su rol docente y el haber logrado instancias de organización y participación democráticas de alumnos.

Trabajo institucional y desarrollo curricular: Desde la dimensión pedagógico-institucional cuenta con equipos de trabajo que desarrollan labores educativas en las que interaccionan formas tradicionales, propuestas innovadoras y trabajos por proyectos, tales como la Feria del Libro anual, las Intertribus (competencias deportivas), un programa de radio y una publicación periódica y viajes educativos.

Existe un Proyecto Educativo Institucional con objetivos claros y reales, sin embargo, no es conocido por todos, y necesita ser explicitado en forma escrita y debatido con mayor profundidad. La escuela posee una trayectoria en experiencias de implementación de metodologías didácticas innovadoras, es clara la tendencia al trabajo por proyectos, algunos de ellos, fueron dejados de lado por la incompatibilidad con las normas vigentes, sin embargo, los nuevos formatos que se plantean desde las innovaciones para la Educación Secundaria, ofrecen una nueva posibilidad de desarrollo de experiencias innovadoras. Por otra parte, debe profundizarse la sistematización y explicitación de las experiencias como así también la evaluación posterior de las mismas.

Existe una utilización permanente de los recursos didácticos existente. Los mismos son relativamente escasos pero en los últimos tiempos la institución ha recibido mediante programas provinciales y nacionales una cantidad significativa de elementos que han beneficiado los procesos de enseñanza-aprendizaje y están modificando rutinas cotidianas. El problema es que carece de espacios físicos apropiados para la utilización de éstos recursos, siendo habitual ver a los docentes de Naturales trasladar los elementos de laboratorio al aula, o los proyectores que circulan de un lugar a otro. De todas maneras, muchos docentes utilizan los elementos existentes e incorporan de inmediato los nuevos con fines didácticos, lo que demuestra una actitud positiva al cambio.

### **Priorización, selección y explicación de las problemáticas**

Los problemas, fueron detectados a partir de la base empírica sobre la que se construyó el problema en la evaluación del módulo 4 y del Anteproyecto, observación, análisis e interpretación de datos cuantitativos obrantes en secretaria referidos a matrícula inicial, final, repitencia y sobreedad y de otros instrumentos que aportan información cuantitativa y cualitativa como por ejemplo: un trabajo estadístico referido al impacto de las asignaturas previas en la repitencia y abandono, encuestas a familiares aspirantes a becas, material sistematizado elaborado por el gabinete psicopedagógico, informes internos, legajos, actas, investigaciones cualitativas desarrolladas con motivo de la orientación vocacional que se brinda a estudiantes de tercer año en vistas a la elección de la Especialidad, análisis de diferentes fuentes como evaluaciones escritas, trabajos, carpetas, observaciones de clases, entrevistas con docentes y directivos, entre otros.

En cuanto a los problemas detectados y priorizados, se pueden mencionar:

➤ *Fracaso escolar en los estudiantes de 3<sup>er</sup> año que se manifiesta en índices relativamente altos de no promoción y abandono.*

Si tomamos como parámetro un promedio entre los índices de 2007 al 2009, podremos ver que la tasa de promoción de 4<sup>to</sup> año es la más preocupante, seguida por 3<sup>ro</sup> y 2<sup>do</sup> respectivamente. Lo mismo ocurre con abandono y repitencia: los datos más críticos se observan en el primer año del CE, seguidos por los de las divisiones inmediatas anteriores.

También se detectó cierta inestabilidad en los datos de un año a otro. Por caso, el porcentaje de promoción de 2010 en 4<sup>to</sup> año fue del 88%. Ello obliga a trabajar con promedios para identificar puntos críticos.

Por otra parte, se evaluaron aspectos cualitativos que surgieron en las entrevistas con la responsable del Gabinete psicopedagógico y la coordinadora de cursos: allí se llegó a la conclusión de que 3<sup>er</sup> año, además de ser una de las divisiones más preocupantes en términos cuantitativos, es estructuralmente el nivel en el que se producen mayores problemas de convivencia y el que demanda mayores preocupaciones a directivos, docentes y padres.

	% de Promoción	% de Abandono	% de Repitentes
1ro	91,79%	5,26%	3,16%
2do	83,07%	2,09%	11,28%
3ro	<b>80,80%</b>	<b>5,39%</b>	<b>12,17%</b>
4to	<b>79,17%</b>	<b>7,96%</b>	<b>15,44%</b>
5to	92,09%	3,02%	5,96%
6to	84,43%	0,00%	0,00%

Cuadro 1: Índices de Promoción, Abandono y Repitencia 2007-2009

La comparación de los datos institucionales con los macro se realizó sobre ciclos y en referencia al año 2007. Ello obliga a restar contundencia a las conclusiones, vista la inestabilidad mencionada *up supra* respecto de la información recabada en la escuela año a año. Hecha la salvedad, podemos ver que los valores de promoción del colegio son entre 5 y 10 puntos porcentuales mayores a los promedios nacionales y provinciales, pero que los de las divisiones seleccionadas se acercan considerablemente. En cambio, los porcentajes de abandono son notoriamente inferiores a los promedios del *cuadro 2*, siendo de aproximadamente la mitad en el caso del Ciclo Básico y de un cuarto en el Ciclo Orientado.

	Colegio		Nación		Provincia	
	CB	CO	CB	CO	CB	CO
Promoción	85,22%	85,23%	79,67%	74,36%	73,98%	79,44%
Abandono	4,25%	3,66%	8,67%	18,02%	10,96%	14,16%
Repitencia	8,87%	7,13%	11,66%	7,62%	15,07%	6,40%

Cuadro 2: 2007

➤ *Aumento de las tasas de sobreedad y repitencia resultante de estudiantes provenientes de otras escuelas de la localidad.*

Dice Irene Kit<sup>33</sup> que debemos estar atentos a las conductas paradójales de los datos. Pues bien, en el *cuadro 2* encontramos un ejemplo de ello: a pesar de que los niveles de promoción son, decíamos, significativamente más elevados que los promedios macro, los niveles de repitencia son mucho más cercanos en el Ciclo Básico e incluso superiores en el Ciclo Orientado a los correlativos nacionales y provinciales. Ello nos llevó a profundizar en el tema para advertir que, por ejemplo, en presente año los

<sup>33</sup> Kit, I (2010). *La información como recurso para la conducción y gestión de instituciones educativas y regiones de supervisión* [diapositiva 49]. Córdoba: Ministerio de Educación de Córdoba. Subsecretaría de Promoción de la Calidad e Igualdad Educativa. Formación Superior en Conducción y Gestión Educativa.

repite venidos con pases duplican a los que, a la inversa, solicitaron pase hacia otras instituciones (12 y 6 respectivamente). Y que, además, en las historias escolares de estos jóvenes se pueden observar trayectorias escolares “no encauzadas” (Ver Terigi, 2009) que permite identificarlos como estudiantes en riesgo desde el punto de vista de la inclusión escolar: estudiantes que ingresan al nivel medio con un escaso bagaje académico para afrontar los desafíos del nivel (dato sobre el que se dialogó con profesoras de Lengua y Matemática de 1<sup>er</sup> Año); alumnos que trabajan o con importantes grados de sobreedad; que tienen una relación conflictiva y hasta violenta con la escuela y con los pares; estudiantes embarazadas o con hijos, etc. Claro está que cuando hablamos de riesgo educativo no lo hacemos en términos de rasgos subjetivos o cualidades personales, sino en términos de atributos de la situación y organización escolar y su estrecha relación con el contexto social.

Podemos aventurar una explicación sobre el tema a sabiendas de que la misma requeriría mayor espacio y profundidad de análisis y que implica una confusión sujeto – objeto de estudio por la implicación como habitante de la localidad donde funciona el IPEM. Pero el hecho de que es una realidad concreta que enmarca el trabajo cotidiano de la institución analizada nos obliga a adentrarnos en este análisis en la convicción de que *“la información no sólo debe ser recolectada y organizada sino fundamentalmente analizada e interpretada”* (Ravela, 2001, p. 7).

El tema refleja aspectos de una sociedad con pautas pre-establecidas y escuelas con fuerte matriz cultural fundadora de la educación secundaria. La ciudad con sus características de localidad pequeña alejada de importantes centros urbanos con mayor heterogeneidad cultural, sostiene cánones establecidos que responden a una estructura de clases sociales centrada en las decisiones de grupos de poder económico, que marcan a su vez pautas culturales, que se transmiten y llegan a las clases de mayores problemas económicos, no siempre conscientes de su propia condición y potencial transformador. Por otra parte, cuenta con la particularidad de tener todas sus escuelas públicas de gestión estatal, mientras un sector de la población alberga el ideario de “la escuela privada”, donde asisten alumnos que supuestamente logran excelencia en sus logros académicos y formación integral. Este sector logra entrar a las escuelas, a través de grupos de padres con ideas e intereses no siempre coincidentes con los principios de la escuela pública actual y presionar sobre las decisiones pedagógicas e institucionales.

En este marco es que el IPEM recibe estudiantes que son rechazados de otras instituciones por sus problemas de conducta y/o rendimiento académico. La escuela desarrolla un trabajo de contención socio-pedagógico-afectiva, tal como lo demuestran los programas de tutorías y la participación de los mismos en organizaciones estudiantiles genuinas, entre otros. El ideal colectivo social, es un aspecto que por su abstracción se convierte en un elemento de estudio, análisis y discusión en la misma escuela, del mismo modo que la discusión de la matriz cultural elitista de la escuela secundaria. Ello puede observarse por ejemplo en actividades como el programa de debate que se desarrolla internamente en la actualidad y que versa en esta instancia sobre el uso de uniforme y en los contenidos abordados en clases registrados en diálogos con los profesores y alumnos.

## **Elaboración de una propuesta de acción/intervención**

“Una educación de calidad necesita que tengamos altas expectativas respecto de nuestros alumnos y que confirmemos con acciones que todos tienen posibilidad de aprender, que la educación constituye un derecho, y que es nuestra responsabilidad como sociedad garantizarlo. Para ello la pedagogía debe incluir estrategias de intervención que contemplen que los niños aprenden de distintas maneras y la gestión debe contribuir a la inclusión de todos ellos en el sistema educativo” (Gvirtz y Podestá, 2004, p. 13).

Marco conceptual: debemos reflexionar sobre “las condiciones de igualdad que nos llevan a considerarnos ciudadanos en el contexto de una sociedad expulsora. La escuela no puede cambiar el orden social en que se inscribe, pero puede contribuir a generar cambios en las miradas, comenzando por la propia mirada del maestro. Cuando un chico excluido, abandonado o maltratado encuentra en la escuela un docente que ve en él un sujeto digno, ascendemos el primer escalón en el camino de la inclusión. La escalera que resta es muy larga y nada nos garantiza el éxito, pero ese primer escalón es indispensable” (Siede, 2007, p. 109). Quienes formamos parte de las escuelas tenemos la función de resiliencia a la que hacía referencia Siede en la cita precedente, es imprescindible entonces evitar que los docentes aumentemos el desamparo que sufren los niños y jóvenes. En síntesis, no debemos perder de vista que muchos chicos padecen además de la vulnerabilidad propia de la condición infantil el riesgo que implica su condición socio-económica y debemos obrar en consecuencia.

Deben desnaturalizarse las prácticas y representaciones de la escuela normalizadora que aún pueden percibirse en ella. Este hecho se constituye en un obstáculo en el desempeño y la permanencia de los estudiantes, por lo que resulta fundamental mirar la escuela desde un nuevo paradigma institucional, como una organización que aloja un derecho y es un espacio común con singularidades y pluralidades y un proyecto formativo que une y separa, que plantea acuerdos y desacuerdos, que requiere del trabajo en equipo. La gestión estratégica debe hacer del cambio un acontecimiento participativo e incorporar la evaluación sistemática para promover el desarrollo de un sistema educativo que posibilite el acceso, permanencia, progreso y egreso satisfactorio de los jóvenes.

Las trayectorias escolares no son algo preestablecido y estático, por el contrario, son el resultado de las relaciones establecidas por los estudiantes con los docentes, con los directivos, con sus compañeros, con la sociedad, con los proyectos y propuestas pedagógicas; es decir, existen mediaciones que condicionan determinados recorridos. Por lo tanto, la lectura de las trayectorias, al igual que el análisis de los resultados, exige -a su vez- analizar las prácticas educativas que promueven las escuelas, sus dispositivos pedagógicos (programas, planificaciones, actividades, materiales, recursos), sus modos de evaluar.

## Objetivos:

- Promover la auto-evaluación institucional continua, como proceso para superar limitaciones a partir de información precisa que permita la visibilización de los problemas, priorización de los mismos e intervención a partir de respuestas pedagógicas;
- Analizar y revisar el concepto de justicia curricular a través de una gestión curricular que implique un esfuerzo por procesar distancias culturales de niveles sociales, generacionales y de diversidad cultural entendiendo que el currículum codifica un sector de la cultura y puede incidir en desmedro de otros sectores sociales vulnerabilizados.
- Trabajar las trayectorias escolares reales de los sujetos más que de la institución, respetando los diferentes puntos de partida y considerando la persistencia de puntos críticos que producen repitencia y abandono.
- Hacer foco en las variables de orden pedagógico, es decir, en la enseñanza, como tarea de cada docente y como asunto institucional.

## Propuestas:

- *Propuesta 1: Apoyo al trabajo y a la iniciativa docente, que contemple la revisión del PEI para su actualización, explicitación, conocimiento y apropiación, y en ese marco, la construcción del Proyecto Curricular Institucional como herramienta vertebradora para la discusión. Todo ello a partir de un nuevo espacio de comunicación, que integre las dimensiones socio-culturales, políticas y pedagógico-didácticas, y que al mismo tiempo, actúe como disparador para el desarrollo de la segunda propuesta.*

Podemos ver con Dubet y Martín Barbero que la continuidad de las concepciones modernas no se produce sólo por inercia y resistencia al cambio, sino también por un *repliegue identitario* que en un intento defensivo, reafirma aquello que históricamente configuró el rol docente. Ante las circunstancias que se viven, la acción docente aparece orientada por esquemas conocidos a pesar de saberlos perimidos o inadecuados (ver Brito, 2009, p. 62). Así en la crisis de legitimidad de la escuela se agravan las tensiones entre el mandato socializador y homogeneizador y el respeto a la diversidad. Allí aparece la figura del *otro* como una amenaza y se produce la estigmatización de los grupos considerados diferentes en relación a ciertos estereotipos que involucran definiciones que las demás personas realizan sobre un sujeto y representaciones por las cuales se afirma la diferencia del *nosotros* frente a los otros. Un nosotros que respeta la ley, honesto, educados, capaces, normales, que mantiene una cohesión identitaria frente a los otros estereotipados como ilegales, inmorales, lentos, de mala familia. Concibiendo la diversidad como razón de la violencia y el fracaso. Allí, la pobreza se constituye en forma de vida que se hereda de generación a generación.

- *Propuesta 2: Auto-evaluación institucional permanente de aspectos cuantitativos y cualitativos de la institución y focalizada especialmente en las trayectorias escolares reales de los jóvenes en riesgo, fortaleciendo el trabajo de los programas y proyectos de inclusión que se viene desarrollando en la escuela.*

Nuestras percepciones de la realidad se derivan de nuestras experiencias e intuición, los indicadores (recortes parciales de la realidad) nos permiten aproximarnos a la misma de forma sistemática y cotejar los resultados en el tiempo o con otras realidades y su lectura depende de las experiencias y marcos conceptuales desde los que se interpretan los datos. Los indicadores (que en muchos casos pueden ser captados por la información normalmente existente en la escuela) brindan sustento empírico al juicio crítico y permiten disponer de una mirada global y sintética sobre realidades complejas. Sin embargo, la comprensión en profundidad de la realidad requiere complementar los datos con miradas cualitativas y en todos los casos requiere interpretación conceptual. Los indicadores de nivel macro pueden ser útiles para contextualizar el análisis de los datos de la institución. Si se va a reportar respecto de unas pocas unidades de observación, puede no ser conveniente cuantificar lo observado (quizá convenga trabajar con descripciones, registros, entrevistas, etc.), en caso contrario será necesario, además de ofrecer descripciones cualitativas, analizar la frecuencia con que se observan los hechos considerados relevantes.

A partir de un proceso de auto-evaluación sistemática se espera que directivos y docentes reflexionen acerca de las finalidades, los procedimientos, los objetivos y las formas de trabajo, es decir, centrar la mirada en el núcleo de las preocupaciones pedagógicas.

Analizando las trayectorias reales de los sujetos, podemos reconocer itinerarios que no siguen el cauce frecuente, “trayectorias no encauzadas”, pues gran parte de los niños y jóvenes transitan su escolarización de modos heterogéneos, variables y contingentes. Un conjunto complejo de factores incide en las múltiples formas de atravesar la experiencia escolar, muchas de las cuales no implican recorridos lineales por el sistema educativo. En la transición de la construcción de indicadores cuantitativos a la confección de trayectorias reales de grupos particulares, “es necesario advertir que la centralidad de la trayectoria teórica oscurece aspectos de las trayectorias reales cuyo mejor conocimiento y consideración podrían ampliar las capacidades de las políticas y de las escuelas para la inclusión educativa” (Terigi, 2009, p.13).

	Propuesta 1	Propuesta 2
Responsables	Equipo directivo, ayudante de gabinete psicopedagógico, coordinador de curso, coordinadores de áreas.	Equipo directivo, ayudante de gabinete psicopedagógico, coordinador de curso, coordinadores de áreas, preceptores y docentes interesados.
Involucrados	Docentes de ambos ciclos.	Docentes y estudiantes.
Tiempo	Transcurso del año lectivo (Junio-Noviembre).	Junio-Diciembre
Viabilidad	La propuesta se considera viable pues se asienta en fortalezas tales como buen clima institucional y experiencias pedagógicas	La propuesta se considera viable porque en la escuela existe mucha información (parte de ella

	<p>didácticas innovadoras y se considera relevante por los actores que involucra, tiende a sistematizar acuerdos de la tarea pedagógica institucional y refuerza vínculos comunicacionales</p>	<p>recolectada por exigencias administrativas y parte por iniciativa de la institución) y porque tiende a sistematizar, organizar y simplificar tales actividades, no insumiendo, en el mediano plazo, más trabajo del que hoy se realiza.</p>
<p>Líneas de acción y cronograma de actividades</p>	<p>1. Reuniones periódicas del equipo directivo con los docentes para reflexionar sobre <i>“Necesidades educativas desde una perspectiva inclusiva”</i> y acordar nuevos encuentros a razón de uno mensual sobre las siguientes temáticas sugeridas: justicia curricular y evaluación, trabajos en equipo e intercambio de experiencias, culturas juveniles, derechos de niños y jóvenes en la escuela.</p> <p>a) Elaboración de documentos parciales sobre cada temática tratada y presentación de los mismos dentro de los diez días de cada taller para ser trabajados en las reuniones de áreas.</p> <p>2. En cada encuentro se destinará entre 30 y 60 minutos a la lectura y reflexión sobre el PEI y el PCI. El equipo directivo, conjuntamente con cinco docentes elegidos en la primera reunión registrarán las inquietudes y propuestas que surgieran para la posterior actualización del PEI y elaboración del PCI.</p> <p>3. Un último encuentro a realizarse en el mes de noviembre se presentarán el PEI actualizado y el PCI, se analizarán hasta su aprobación y se acordarán los mecanismos para actualización permanente de los mismos a futuro.</p>	<p>1. Junio: Dos reuniones iniciales en las que se analizará el estado de situación de la escuela con respecto a la existencia de información y de instrumentos de recolección, se trabajará sobre material bi-bliográfico que oriente el trabajo y se determinarán posibles líneas de acción. Se sugiere: búsqueda y organización de la información (en soporte papel y digital) ya existente, la confección de instrumentos de recolección de datos cuantitativos y de encuestas y entrevistas simples y regulares, la identificación de puntos críticos (se sugiere 3<sup>er</sup> año) y de grupos en riesgo.</p> <p>2. Julio: Búsqueda y organización de información respecto de los grupos identificados, la confección de instrumentos de recolección de datos cuantitativos, encuestas y entrevistas para el seguimiento de las trayectorias reales de estos jóvenes.</p> <p>3. Agosto – Diciembre: Elaboración de líneas de acción específicas aprovechando, se sugiere, las instancias de contención ya existentes en la institución: tutorías, instancias de participación juvenil, actividades deportivas, etc.</p>
<p>Evaluación y monitoreo</p>	<p>Dos docentes (que también serán elegidos en el primer encuentro) confeccionarán una planilla de monitoreo y evaluación con los siguientes ítems: participación, clima, aportes, cumplimiento de las actividades y los plazos previstos, organización, y toda otra variable que se considere pertinente. En función de las mismas se readecuarán los plazos, la duración y la cantidad de encuentros siempre que ello no perjudique la consecución de los objetivos.</p>	<p>Monitoreo y evaluación bi-mensual y por etapas de acuerdo a los siguientes interrogantes: 1) ¿se concretó lo que nos propusimos? 2) ¿Qué no se concretó y por qué? 3) ¿Qué efectos produjo lo que hicimos? 4) ¿Qué se nos pasó por alto? 5) ¿Los instrumentos y estrategias fueron adecuados? 6) La sistematización ¿Permitió identificar problemáticas a resolver? 7) ¿Qué debe revisarse para la continuidad del proyecto?</p>

## **Bibliografía consultada**

- ✓ Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.
- ✓ Brito, A. "La identidad de los profesores de la escuela secundaria hoy: movimientos y repliegues" en *Rev. Propuesta Educativa*, año 18, Nº 31, Junio 2009, Buenos Aires.
- ✓ Gvirtz, S. y Podestá, M.E. (2004). *Mejorar la gestión directiva en la escuela*. Buenos Aires. Granica.
- ✓ 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.
- ✓ Siede, Isabelino (2007). *La educación política. Ensayos sobre ética y ciudadanía en la escuela*. Editorial Paidós. Buenos Aires.
- ✓ Terigi, F. (2009). *Las Trayectorias Escolares*; en <http://ieo.wikispaces.com/>.
- ✓ Zelmanovich, Perla – "Contra el desamparo" Enseñar hoy. Una introducción a la educación en tiempo de crisis. Dussel y Finocchio (comp.). Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires. 2003. En <http://www.piee.mendoza.edu.ar/documentos/contra%20el%20desamparo.pdf>

## Trabajo 7

### CUANDO LA TRAYECTORIA ESCOLAR DE LOS ESTUDIANTES, SUGIERE LA AUTOEVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS PARA TRANSFORMARLAS

#### Introducción

- Identificación de la institución escolar seleccionada: IPEM de una ciudad de la provincia de Córdoba. Posee un solo turno, con una única división compuesta
- por un Ciclo Básico y un Ciclo Orientado iniciado en el presente año.
- Del contexto local y regional en el que se encuentra inserta: el IPEM está situado en una ciudad de la provincia de Córdoba.
- Caracterización de la escuela: la escuela está inserta en un barrio con un contexto poblacional de clase baja y media baja. Hay marcados sectores donde las necesidades básicas no están cubiertas, en consecuencia la población estudiantil está compuesta por jóvenes con marcadas dificultades económicas, afectivas y pedagógicas.
- Tiene una matrícula de casi 200 estudiantes de un nivel socio-económico y cultural medio-bajo. En cuanto a secciones y divisiones: en 1º año, 2 divisiones; en 2º año, 2 divisiones; en 3º año, 1 división. La escuela tiene un total de casi 200 horas semanales y en el presente año lectivo 2011 se abrió el Ciclo Orientado de la Educación Secundaria Arte: Artes Visuales.
- Del desarrollo institucional: entre los objetivos de la Política Educativa Provincial, según la Ley de Educación Provincial N° 9870 (art. 39); los objetivos del Plan de acción de la DGEM para el año escolar 2011, y los objetivos de la institución escolar, se observa una relación muy directa entre ellos en cuanto a (según la Ley de Educación provincial N° 9870): contribuir a la formación integral de los adolescentes como personas conscientes de sus derechos y obligaciones, promoviendo su desarrollo personal; abrir prácticas de enseñanza que permitan el acceso al conocimiento como saber integrado, fortaleciendo capacidades y hábitos de estudio; formar ciudadanos capaces de saber usar el conocimiento crítico y reflexivo, y puedan desarrollar competencias lingüísticas comunicacionales, orales y escritas; desarrollar en los estudiantes competencias tecnológicas para el uso de las TICS; estimular la creación artística, libre expresión; promover la formación corporal y motriz a través de la Educación Física, y estimular a los adolescentes en orientación vocacional, vinculándolos al mundo del trabajo, la producción, la ciencia y la tecnología.

En cuanto a los objetivos propuestos por la DGEM para el año 2011, consisten en promover y enfatizar las estrategias destinadas a lograr la inclusión, la retención, la promoción y la terminalidad de los estudiantes secundarios con calidad, contribuyendo a una distribución equitativa del conocimiento, para construir una sociedad más justa; se procura fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje a los estudiantes, considerado a éste como sujeto de derecho, este derecho no deberá limitarse a ingresar, permanecer y egresar sino a construir una trayectoria escolar relevante en un ambiente de cuidado y confianza en sus posibilidades. Se pretende fortalecer a la escuela como institución de convivencia democrática en todos los actores procurando en los estudiantes un desarrollo pleno de su persona; además promover proyectos a fin de dar prioridad al seguimiento de la trayectoria escolar de los estudiantes; iniciar

experiencias variadas de aprendizaje a través de distintos formatos y procesos de enseñanza; construir un modelo institucional participativo, inclusivo, democrático; valorar el papel de la evaluación en la trayectoria escolar del estudiante como instancia formativa y de proceso y el lugar de ésta desde la enseñanza; cimentar acuerdos institucionales sobre criterios e instrumentos para la evaluación de los aprendizajes; profundizar la autoevaluación institucional y análisis reflexivo de datos estadísticos para fomentar diagnóstico y toma de decisiones para la elaboración de proyectos institucionales; promover un perfil docente como profesional colectivo generando espacios de participación y toma de decisiones; se pretende recuperar la función directiva acompañando y asesorando las prácticas docentes.

En cuanto a los objetivos de la institución escolar, pretenden implementar nuevos formatos que optimicen el proceso de enseñanza y aprendizaje, y retener al estudiante en riesgo de aprendizaje, a modo de disminuir la repitencia y prevenir el abandono escolar; se procura construir un modelo institucional más inclusivo, participativo y democrático; se procura dar prioridad al seguimiento de la trayectoria escolar de los estudiantes a modo de fortalecer los procesos de aprendizaje, evitando el fracaso escolar; promover la capacitación docente situada en la institución; contribuir a la formación integral de los adolescentes, formando ciudadanos capaces de saber usar el conocimiento de manera crítica y reflexiva; desarrollar en los estudiantes competencias lingüísticas comunicacionales, orales y escritas, tecnológicas, artísticas, corporal y motriz, para que éstos puedan vincularse adecuadamente al mundo del trabajo, la producción, la ciencia y la tecnología; generar una convivencia más democrática y solidaria; orientar la autoevaluación institucional desde la trayectoria escolar de los estudiantes; priorizar la enseñanza de los aprendizajes poniendo énfasis en el aprender a pensar, la creatividad y el hacer; educar tanto humanística y técnicamente adaptando el hecho educativo al medio escolar social y laboral; favorecer una fluida comunicación entre los actores institucionales; fortalecer la relación escuela y familia.

### **Trayectoria escolar de los estudiantes**

<b>2008</b>		<b>2009</b>		<b>2010</b>	
Matrícula Inicial	142	Matrícula Inicial	128	Matrícula Inicial	165
Matrícula Final	110	Matrícula Final	123	Matrícula Final	157
Promovidos	72	Promovidos	102	Promovidos	122
% Promovidos	65.45	% Promovidos	82.93	% Promovidos	77.70
No Promovidos	38	No Promovidos	21	No Promovidos	25
% No Promovidos	34.55	% No Promovidos	17.03	% No Promovidos	22.30
Repitientes	38	Repitientes	34	Repitientes	26
% Repitientes	26.76	% Repitientes	26.56	% Repitientes	16.56
Deserción	28	Deserción	16	Deserción	19

% Deserción	19.72	% Deserción	12.50	% Deserción	11.50
Sobreedad	26	Sobreedad	16	Sobreedad	8
% Sobreedad	18.31	% Sobreedad	12.50	% Sobreedad	4.84
Estudiantes becados	13	Estudiantes becados	9	Estudiantes becados	
% Becados	9.15	% Becados	7.03	% Becados	

De la trayectoria escolar se va a tomar para el presente trabajo el indicador repitencia.

Los espacios curriculares de mayor dificultad de aprobación son: Matemática (58%) y Lengua (55%).

En la institución educativa se observa una gestión institucional comprometida, abierta, participativa, orientada por la directora y los docentes que conforman la mesa de gestión. Al interior de la escuela aún permanecen dispositivos pedagógicos del viejo paradigma educativo, muy arraigados, lo que dificulta muchas veces el desarrollo educativo institucional que día a día se cimenta desde un nuevo paradigma educativo, flexible, integrado, comprensivo. Dichos paradigmas se entrecruzan muchas veces por los posicionamientos ideológicos y educativos de los actores institucionales. La autoevaluación institucional no está instalada en la escuela, se puede constatar en los libros de actas de reuniones de personal, que no constan talleres de socialización analítico y reflexivo de las trayectorias escolares de los estudiantes. Siendo éste último un dispositivo fundamental para la autoevaluación de las prácticas educativas y seguimiento de los estudiantes.

Con respecto a la convivencia de los actores se están elaborando acuerdos de convivencia, según la resolución 149 emanada del Ministerio, a modo de fortalecer los vínculos interhumanos entre los actores. La escuela cuenta con trabajos en redes con la municipalidad, EPAE e instituciones de bien público a modo de fortalecer la inclusión educativa y prevenir el ausentismo y el abandono escolar. Además, la institución cuenta con proyectos de articulación curricular con el Nivel Primario que funciona en la misma institución.

En el año 2010 la institución ingresó en el Programa de Mejora Institucional, lo que le permitió llevar adelante un proyecto de mejora con tutorías a modo de fortalecer la trayectoria de los estudiantes con mayores necesidades de aprendizajes.

- Del desarrollo profesional docente: La escuela cuenta en su planta funcional con una directora interina, una secretaria docente, dos preceptoras, un coordinador de curso y algunos profesores contratados como tutores por el plan de mejora institucional. Se cuenta con 33 docentes frente al aula, 84% titulares, 10% interinos y el 6% suplentes. El 100% de los docentes ha realizado capacitaciones relacionada con su asignatura y reestructuraron sus planificaciones de un año a otro. La mayoría cuenta con título profesional y muchos con licenciaturas cursadas.

El colectivo docente demanda comprender y aprender a trabajar con las nuevas culturas juveniles, especialmente, los estudiantes que ingresan a 1º año. La institución escolar para el presente año va a ofrecer una capacitación institucional a modo de espacio de comprensión, trabajo, estudio, análisis y reflexión de los nuevos adolescentes que llegan. En el año 2010 se trabajó con mucho éxito y con docentes más familiarizados con las nuevas culturas juveniles el proyecto de ambientación, sugerido por el Ministerio de Educación.

- Del desarrollo curricular: Tanto del Plan Educativo Institucional como del Proyecto Curricular Institucional, se observa en estos documentos acuerdos institucionales respecto al fortalecimiento de la enseñanza, a saber: construcción de propuestas curriculares flexibles que atienden a las necesidades e intereses de los estudiantes; priorizan la enseñanza desde un enfoque constructivista de los aprendizajes, poniendo énfasis en aprender a pensar, a crear, a ser y a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir juntos; adaptar el hecho educativo al medio social y laboral en el cual se van a desenvolver; contener y retener a los estudiantes por medio de la construcción del conocimiento y la afectividad; atender a la diversidad con variadas oportunidades de aprendizaje; reducir la repitencia y prevenir el ausentismo y el abandono; aprender a leer y a escribir; construir hipótesis. Desde la metodología de enseñanza procuran la construcción del conocimiento y la investigación científica orientado y acompañado por la persona del adulto como andamiaje en el proceso educativo. En cuanto a la evaluación se observa que la misma es en proceso, continua e integrada.

La escuela lleva adelante los siguientes proyectos y programas de retención e inclusión: *Plan de mejora institucional*, a cargo de tutores para el apoyo de las trayectorias escolares; Procedimiento, a fin de reducir el nivel de repitencia, abandono y sobreedad; Otro proyecto, a modo de optimizar el uso de las TICS; un proyecto para conocer nuestra historia; para prender a leer y a escribir. Y se implementaron experiencias significativas en relación con buenas prácticas. Además los profesores con horas institucionales implementaron un proyecto denominado, Apoyo a las trayectorias escolares. La escuela se vincula con otras instituciones educativas: Nivel Primario, pasantes del profesorado y Nivel Universitario.

### **Priorización, selección y explicación**

En el presente trabajo he priorizado a modo de inducir soluciones alternativas, las siguientes problemáticas, a saber:

- De la trayectoria escolar de los estudiantes:
- “Elevado índice de repitencia en los de 1º y 2º año del Ciclo Básico”
- De las prácticas educativas:
- “Escasa autoevaluación de las prácticas educativas en torno a la trayectoria escolar de los estudiantes”

### **Explicación o fundamentación de las problemáticas seleccionadas a partir de los contenidos abordados en el Postítulo.**

En virtud de que en esta época de desencanto al interior de las escuelas, en función de los empobrecidos resultados escolares y de las prácticas educativas, en un

contexto social cada vez más fragmentado y deshumanizante, desde la educación con los actores (directivos, docentes, supervisores), algo podemos hacer para investigar la realidad educativa, evaluarla, reflexionarla y transformarla. Por consiguiente, pienso que la escuela debe recuperar su capacidad de autocrítica, de mirarse y de pensarse a sí misma desde la cotidianeidad de sus formas de hacer, de pensar, de sentir, y de vivir como institución educativa cada día.

“Las trayectorias escolares constituyen una categoría de análisis/dimensión cuyo abordaje es insoslayable a la hora de elaborar una línea de base orientada a la mejora, porque conecta a la escuela con su razón de ser.” (Línea de base, 2009)

Con respecto a la repitencia, que es el indicador que tomé de la trayectoria escolar para analizar, puedo decir que es un fenómeno que se da en todos los grados de la educación, pero en mayor medida en el Ciclo Básico del Nivel secundario. Un aspecto de alto índice de repitencia es el notable incremento del porcentaje de estudiantes con una edad superior a la correspondiente en que están matriculados. Por consiguiente, la tarea pedagógica se complica cuando se tiene que enseñar a adolescentes con distintos niveles de madurez física y psicológica, ya que los materiales didácticos y los métodos de enseñanza están diseñados generalmente a partir de una situación ideal y tomando como referencia al estudiante promedio. En consecuencia, los repitentes con sobreedad no suelen recibir atención adecuada a sus intereses y se encuentran con dificultades para seguir el ritmo normal de enseñanza.

Es necesario gestionar procesos de autoevaluación institucional en torno a la trayectoria escolar de los estudiantes, lo que supone implementar estrategias que faciliten el desarrollo, el de la tarea pedagógica de los grupos de los actores, y el de la organización escuela. La autoevaluación es la mirada atenta y sistemática que la escuela hace sobre sí misma con la intención de producir conocimiento sobre su finalidad, su misión específica, sobre sus tareas y como los docentes interactúan día a día, para el logro de sus objetivos y fines, tomando decisiones para su mejora. La escuela, recuperando su capacidad de autocrítica acerca de sus tareas sustantivas: enseñar y aprender, podrá diseñar un plan de mejora coherente con los resultados obtenidos en la autoevaluación realizada, para lograr una mejor calidad de la educación, fortaleciendo la trayectoria escolar de los estudiantes. En su metodología de trabajo es importante que la institución escolar ponga énfasis en un enfoque cuantitativo y cualitativo de exploración, atendiendo los indicadores de la trayectoria escolar como objeto de análisis desde una mirada cuantitativa y cualitativa, analizando significados, motivos, razones, actitudes, valores, creencias y condiciones acerca de los acontecimientos escolares y sus relaciones.

El IPPEM está atravesado por contextos de marginalidad, pobreza y exclusión social; de manera que requiere de un proyecto de mejora donde puedan conciliarse las mejores tradiciones de enseñanza que desarrolla la escuela e incorporar aportes de didácticas específicas que fortalezcan la calidad de los aprendizajes. Es fundamental que las prácticas docentes transiten hacia formas más colaborativas de trabajo institucional, dialogando, consensuando criterios de enseñanza, aprendizaje, de evaluación y recuperando los proyectos individuales.

La escuela debe comprender el currículum escolar proponiendo nuevas lógicas y sentidos que alienten a los actores a repensar diferentes alternativas de desarrollo curricular en la escuela y en el aula.

“Se trata en definitiva de generar condiciones de escolarización cada vez más favorables para la transmisión de saberes. En esta perspectiva de inclusión con igualdad de todas las niñas y niños a la escuela, una de las condiciones institucionales que debe garantizarse es la construcción de un proyecto institucional y curricular, colegiado y compartido.” (Alterman, N. 2006)

Se considera que al interior de la escuela, la gestión educativa debe ser una concepción global donde sus actores trabajen bien y el eje de la tarea esté basado en la enseñanza y el aprendizaje; donde sus actores ajusten las propuestas a las necesidades y al contexto y se ocupen de que los aprendizajes estén al alcance de todos los estudiantes. Desde esta concepción se valora el esfuerzo de todos y se trabaja en equipo con compromiso y responsabilidad, en un clima cooperativo y solidario, donde se amplían las propuestas de enseñanza para atender la diversidad.

Es necesario revalorizar la profesionalización docente, generando espacios y procesos de aprendizaje para que sus prácticas educativas se vean resignificadas y cobren mayor sentido.

Tenemos que poder replantearnos políticas educativas más democráticas e igualitarias y fundamentalmente más humanas. “Hoy en día, me parece que la principal condición necesaria, aunque no suficiente, para poder llevar a cabo dichas políticas educativas, es la existencia de un proyecto social profundamente democrático, no sólo en lo institucional sino también en lo referido a la distribución de los recursos económicos, sociales y culturales.” (Filmus, D. 2008)

Posicionado desde un paradigma integrador, comprensivo, constructivo, y convencido de que una escuela puede lograr una profunda transformación desde una gestión educativa creadora de nuevos sentidos y prácticas, me animo a visitar la escuela para acompañarla y colaborar en su proceso de transformación.

### **Elaboración de una propuesta de acción/intervención (teniendo en cuenta lo expuesto en el apartado anterior)**

#### **Elevado índice de repitencia de los estudiantes de 1º y 2º año del IPEM.**

**Estrategia:** Plan de mejoramiento para fortalecer el proceso de aprendizaje de los repitientes.

El ingreso, permanencia, promoción y terminalidad, debe ser una preocupación permanente de todos los actores de la institución. Esto debe llevar a directores y docentes a tomar conciencia que la información recogida acerca de las trayectorias escolares debe ser socializada, analizada y reflexionada al interior de la escuela a modo de buscar estrategias significativas, que permitan recuperar a los estudiantes en riesgo de aprendizaje. Se observa que la repitencia es la mayor causa de deserción escolar, un repitente tiene alrededor de un 20% más de probabilidades de abandonar

el sistema escolar. Mirar y analizar el elevado índice de repitencia en el IPEM N° 329, implica también repensar la evaluación. De manera que, frente a un estudiante en dificultad, habría que reconsiderar la pertinencia de las propuestas de enseñanza y ofrecerle al educando nuevas y muchas oportunidades de aprendizaje.

### **Objetivos**

- Socializar con el colectivo docente y directivos la trayectoria escolar de los estudiantes de 1º y 2º año del Ciclo Básico.
- Acompañar a los estudiantes en riesgo de aprendizaje, con propuestas educativas de apoyo, a modo de fortalecer sus conocimientos y evitar sus fracasos escolares.
- Estimular el desarrollo de actividades extraescolares, especialmente en aquellos estudiantes con mayores dificultades de aprendizaje.
- Apoyar a los educandos en los procesos de estudio antes y durante los exámenes.

### **Líneas de acción de mejora institucional**

- Realizar con el colectivo docente, directivos y el supervisor, una jornada de socialización, reflexión y análisis en torno a los resultados de la trayectoria escolar de los estudiantes de 1º y 2º año del Ciclo Básico. Se tendrán en cuenta para el análisis reflexivo los siguientes indicadores: matrícula inicial y final, alumnos promovidos y no promovidos, deserción, sobreedad, y causas que originaron el elevado índice de repitencia en los últimos 3 años, según matriz de datos. Se procurará consensuar criterios pedagógicos – didácticos.

- Realizar jornadas de articulación con el Nivel Primario: el propósito consiste en sumar y articular voluntades, capacidades de trabajo, competencias, experiencias, dificultades y fortalezas entre los equipos docentes de ambas instituciones. En virtud de las propuestas y enfoques compartidos se acordarán criterios y tareas a fin de fortalecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes menos favorecidos.

- Implementar tutorías a cargo de docentes con horas institucionales y preceptores de curso: un docente tutor acompañará al estudiante en función de sus necesidades, intereses, problemas de aprendizaje y posibilidades en relación con su desempeño escolar, a modo de que el alumno pueda mejorar su trayectoria. Es importante que el docente trabaje con la familia y con el estudiante.

- Realizar talleres de aprendizaje para preparación de exámenes: los que adeudan materias, tendrán clases de apoyo en contraturno a cargo de profesores con horas institucionales

- Clases de apoyo para los que presentan dificultades en el logro de competencias en Lengua y en Matemática. Este espacio estará a cargo de estudiantes-docentes pasantes de los profesorados (IFD). En contraturno y también en el aula acompañando al docente de la cátedra, apoyando a los que tienen dificultades.

- Taller de teatro y expresión corporal: en este taller el estudiante aprenderá técnicas teatrales para trabajar el manejo del cuerpo, la voz y la improvisación.

Aprenderá técnicas de respiración, relajación y armonización, que le permitirán un buen desempeño en el aula y en la vida cotidiana. Podrá aumentar su autoestima, confianza para su desempeño oral para sus exámenes, y para transferir sus conocimientos a la práctica. Le permitirá reducir su ansiedad y superar su timidez. Este taller podrá estar coordinado por docentes voluntarios con horas institucionales que manejen técnicas teatrales, es decir docentes de teatro.

- Taller de técnicas de estudio: La escuela ofrecerá un taller de técnicas de estudio para que aprendan a estudiar mejor y obtengan mayores éxitos en los aprendizajes. Este taller puede estar a cargo del coordinador de curso y/o con profesores con horas institucionales.

- Taller para padres sobre estrategias de aprendizaje a fin de que puedan ayudar a sus hijos: la intención no es sólo acercar a los padres a la escuela, sino ofrecerles herramientas para que apoyen a sus hijos especialmente en organización para el estudio, y en hábitos de responsabilidad. Este taller puede estar a cargo del coordinador de curso y de docentes voluntarios con horas institucionales.

### **Cronograma de actividades y evaluación**

<b>Líneas de acción</b>	<b>Tiempo y espacio</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Responsables</b>
Jornada de socialización de trayectoria escolar	Encuentro día 05/04/11 de 9 a 13 horas	Se elaborará un acta y un instrumento donde los directivos harán un seguimiento en torno a las propuestas de resolución de problemas	Directores, docentes, supervisor
Jornada de articulación	3 encuentros: 15/05/11, 22/07/11, 10/10/11	Seguimiento de las acciones que se implementen articulado entre niveles	Directores y docentes de distintos niveles
Tutorías	2 veces por semana durante todo el año en contraturno	Al finalizar cada trimestre se presentará una planilla con la evolución de cada estudiante	Docentes con horas institucionales
Clases de apoyo	En el aula y en contraturno	Se elaborará un instrumento con la evolución de cada estudiante	Docentes con horas institucionales y coordinador de curso
Taller de teatro	1 vez por semana en horario vespertino	Se llevará un instrumento de registro de producciones	Docentes con horas institucionales
Taller de técnicas de estudio	En contraturno por la mañana y por la tarde	Ficha de asistencia, evolución de cada estudiante	Docentes con horas institucionales
Taller para padres	Por la noche cada 15 días	Instrumento de seguimiento de participación y compromiso	Coordinador de curso

## **Escasa autoevaluación institucional en torno a las prácticas educativas.**

**Estrategia:** El docente como investigador reflexivo de su práctica educativa para transformarla.

El docente como investigador reflexivo de su práctica, no puede avanzar solo, sino en equipo, en colaboración con sus pares. Considero que el fortalecimiento de las prácticas educativas, está en la construcción de espacios de enseñanza y de aprendizaje compartidos, en el intercambio de experiencias educativas, y en la reflexión continua y analítica de sus prácticas, como contexto para formación y mejora. En el trabajo en colaboración se fundamenta el supuesto de que los actores de la educación aprenden mejor interactuando con sus pares. A modo de reflexión, pienso que si bien es bueno democratizar el ingreso a la escuela, es fundamental democratizar a la escuela para darles a aquellos estudiantes que estaban excluidos de la institución educativa, los medios necesarios para prosperar.

Tenemos que visitar las prácticas, en el sentido de volver a mirarlas con el propósito de intervenir a manera de interrogar sentidos, de abrir nuevos interrogantes, de ofrecer nuevos saberes, de explorar el aula, de mirar profundamente a los estudiantes, de escucharlos, de acompañarlos, de quererlos, de fortalecer su autoestima, de reconocerlos y aceptarlos como personas y de formarlos en la vida con valores auténticos. El desarrollo y mejoramiento escolar pueden producirse desde adentro y el docente es un actor clave para la transformación de la escuela.

### **Objetivos:**

- Sensibilizar al colectivo del IPPEM, en torno a la investigación reflexiva de sus prácticas educativas, a modo de autoevaluarlas para transformarlas.
- Promover en el colectivo docente la revisión y actualización del PEI y PCI según los lineamientos de las políticas educativas de la DGEM 2011.
- Generar al interior de la escuela espacios de capacitación en torno a las demandas de la propia institución.

### **Líneas de acción:**

- Taller de sensibilización docente a cargo del supervisor: Se propone que los docentes vivencien un taller con técnicas de trabajo interior que consiste en: reconocimiento de su propio espacio vital, respiración profunda energética, de relajación y armonía. Se procura con estas técnicas de trabajo interno que el docente inicie un encuentro consigo mismo a modo de reflexión de su propia práctica, de sus encuentros y desencuentros, de sus éxitos y fracasos, de sus miedos, de su relación con su asignatura y con sus estudiantes; se pretende que comience a recuperar el sentido de la enseñanza, el sentido de la docencia, el sentido que tiene para un formador formar personas. Es muy importante que el docente pueda transferir estas técnicas al espacio áulico antes de iniciar cada clase, lo que le permitirá liberar las tensiones y armonizarlos.

- Realizar talleres para revisar, autoevaluar y actualizar el PEI y PCI.

1º Taller: para actualizar el PEI se tendrá en cuenta el análisis reflexivo de los siguientes componentes: diagnóstico situacional, recuperando la trayectoria escolar de los estudiantes, identidad institucional, imagen objetivo, estructura organizacional, objetivos y prioridades institucionales, proyecto curricular y de convivencia (según Res. 149), proyectos específicos, evaluación y seguimiento del PEI.

2º Taller: es fundamental la construcción y revisión permanente del PCI porque permite la consolidación de equipos docentes, procesos de reflexión sobre la práctica educativa, permite superar las fracturas entre los discursos curriculares y las prácticas pedagógicas, articula la teoría y las prescripciones curriculares con la práctica, permite el paso del documento a la acción. Es importante analizar crítica y reflexivamente sus componentes, y la realidad que presentan los adolescentes, las familias, el barrio, donde está inserta la escuela, a saber: justificación y base de fundamentación, objetivos de ciclo, de área, de año y por grupo escolar, contenidos adecuados a la realidad de la escuela, criterios y formas de evaluación que respeten los ritmos de aprendizaje de los estudiantes, criterios para la organización de recursos, tiempos y espacios, lograr acuerdos docentes para el uso eficiente de estrategias de aprendizaje de dominios específicos, cognitivos, metacognitivos, con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje-enseñanza, atención a la diversidad. Seguimiento y evaluación del PCI (evaluación de proceso y resultados). Se deja constancia que estos documentos ya están construidos en la escuela, los talleres propuestos son para autoevaluarlos y actualizarlos.

3º Taller: capacitación al personal docente de todas las áreas, en Lengua: “Aprender a leer y escribir con sentido”. Desde este proyecto se procura darle herramientas a los docentes de todas las áreas, para que puedan estimular a los adolescentes en la lectura y la buena escritura con sentido.

4º Taller: capacitación al colectivo docente en torno a la comprensión y orientación de las nuevas culturas juveniles. Se procura desde este proyecto que los docentes adquieran competencias significativas para que puedan orientar en el proceso de aprendizaje a los nuevos estudiantes, al ámbito educativo.

<b>Líneas de acción</b>	<b>Tiempo y espacio</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Responsables</b>
Taller de socialización docente	10/05/11	Vivencial y producción individual y grupal	Supervisor, directivos
Taller de revisión PEI y PCI	15/04/11 y 20/04/11	Instrumento de resultados, seguimiento de compromisos, instrumentos de ajustes	Directores, docentes, padres y estudiantes
Capacitación en área de Lengua	05/05/11	Presentación de producciones grupales	Directores, docentes
Capacitación en culturas juveniles	20/05/11	Participación y producciones grupales	Directores, docentes y supervisor

El supervisor al finalizar cada trimestre pedirá a los directores los instrumentos de evaluación con los resultados de cada línea de acción. Los instrumentos deberán tener una interpretación analítica y reflexiva de directores y docentes.

### **Bibliografía consultada**

He sustentado el trabajo con los aportes bibliográficos de los cuatro módulos, a saber:

- Alliaud, A. (2000). *La biografía escolar de los maestros. Una propuesta de abordaje*. (Págs. 88-93): Propuesta Educativa.
- Baquero, R. (1997) *Vygotsky 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. N° 5) Revista PAGINAS de la Escuela de Ciencias de la Educación.
- Ceballos, M. y Airaudó, M. (2005) *La trama de las Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva* . Córdoba. Argentina: Yammal.
- Filmus, D. (2008), Colección: cuadernos para pensar, hacer y vivir la escuela, N° 5 y 7 (2003)
- Gvirtz, S. y Podestá M.E. (2004) (comp.) *Mejorar la escuela. Acerca de la gestión de la enseñanza*. Buenos Aires: Granica.
- 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.
- Nicastro, S. (2006).Trabajar de director o sobre un hacer en situación. En *XXI. Revista de Educación*.
- Poggi, M. (2000) *Instituciones y Trayectorias Escolares*. Buenos Aires. Santillana.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para profesionalización en la Gestión*. UNESCO-IIPE
- 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*. (Pág. 8-10).
- Tiana Ferrer, A. (1997), *Diseño Curricular de la Educación*

## Trabajo 8

### MEJORAR LA CAPACITACIÓN DOCENTE

#### Introducción

El Centro Educativo se halla ubicado en una ciudad de la Provincia de Córdoba.

Cuenta con una matrícula de más de 100 estudiantes en el Nivel Inicial y casi 250 en el Nivel Primario funcionando en dos turnos: mañana y tarde; el Primer Ciclo concurre por la tarde y el Segundo Ciclo por la mañana. La escuela cuenta con el Programa de Jornada Extendida desde el mes de setiembre de 2010 que se implementa de 12:30 hs. Hasta 14:30 hs. mediante cinco módulos (Idioma extranjero, Literatura y Tic; Expresión Corporal y Ludomotriz, Expresión Artística y Ciencias).

Un 60 % requiere la asistencia del Comedor PAICOR, los adultos en su mayoría son trabajadores de changas, albañiles, sub ocupados. Las mujeres empleadas de empresas textiles, de centros alternadores nocturnos, planes de trabajo, empleadas domésticas, etc.

Sólo un 10 % de los niños viven con su mamá y su papá. Dentro de la población escolar se dan casos de estudiantes judicializados, otros con adaptaciones curriculares y algunos a cargos de abuelas, abandonados por la madre.

La comunidad educativa está formada por niños con una infancia que porta limitaciones en el acceso a bienes materiales y simbólicos, por ende están en situación de vulnerabilidad física y económica. En muchos hogares de nuestros niños le entregan el Bolsón Municipal y viven en casas prestadas o propias; no obstante, un 10 % de sus casas son de chapa con pisos de tierra, sin baños instalados y otros están hacinados en pequeñas viviendas en estado de precariedad.

Esta población pertenece a una zona que se halla entre la vulnerabilidad y la asistencia. Existe en un sector que ha logrado acceder al servicio de la provisión de agua potable, a diferencia de otros que deben recurrir a una canilla comunitaria. En su gran mayoría todos tienen el servicio de luz eléctrica (*aunque algunos se cuelgan corriendo riesgos*).

En general el sector ubicado en las dos primeras cuerdas del Barrio cuentan con calles asfaltadas, siendo los mismos habitantes que accedieron al agua potable; el resto posee calles de tierra, algunas que otras con algo de mejorado, existiendo una zona muy anegadiza en días de lluvia; muy pocas tienen veredas terminadas y cordón cuneta.

La Municipalidad colabora aportando fondos para algunas refracciones edilicias y para el Equipo Interdisciplinario Educativo.

Ante esta realidad la Escuela se vincula, constantemente, con otras instituciones locales para lograr trabajos articulados para con nuestros niños. Entre ellos la Sala de Primeros Auxilios, las Escuelas de Nivel Primario y Medio, Municipalidad, INED, otros profesionales, etc.

## **Descripción y análisis:**

### **Del desarrollo institucional**

El eje central del Gobierno de la Provincia de Córdoba es incrementar el financiamiento de la educación garantizando las condiciones materiales de la educación para mejorar la calidad de la misma, mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, transformar y mejorar íntegramente los subsistemas estratégicos de la educación promoviendo la inclusión social. Las prioridades provinciales para nuestro nivel son: Promover la finalización del Nivel Primario por parte de toda la población de niños/as, adolescentes, jóvenes y adultos, especialmente en los sectores que atraviesan situaciones de vulnerabilidad socioeducativa; generar dispositivos orientados a la mejora de los aprendizajes y la enseñanza, especialmente en los sectores que atraviesan situaciones de riesgo socio educativo, para garantizar aprendizajes prioritarios y la continuidad de los estudios en el nivel secundario y fortalecer la capacidad de planificación, gestión y evaluación de la educación primaria y su vinculación con las familias y la comunidad.

Los actuales Diseños Curriculares se enmarcan en principios y valores que inspiran la Constitución Nacional (19 4) y la Constitución Provincial (2001), la Ley Nacional de Protección de los Derechos de las niñas, niños y adolescentes (2005), la Ley de Educación Nacional Nº 26.206 (2006), la Ley de Educación de la Provincia de Córdoba Nº 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. Los principios aludidos se fundan en la convicción fundamental de que los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos. A la libertad que hace de cada individuo persona y sujeto de derechos y deberes, le es intrínseca la capacidad de razonar, discernir y valorar, fundamentos a su vez de la conducta moral y responsable.

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 toda su vida. En este marco, la escuela asume la responsabilidad de formar sujetos políticos en tanto pone en relación voluntades y explícita y construye lazos y significaciones sobre la dimensión política de los sujetos.

Si la educación pretende bregar por un ciudadano que aborde responsablemente su papel en el mundo, debe fomentar actitudes de responsabilidad colectiva y compromiso social. Se trata de que la educación garantice que las personas, además de poseer los conocimientos necesarios para estar integradas a la sociedad, se preparen, en tanto ciudadanos, para asumir un papel activo y comprometido con el cambio social. Estas intenciones pretenden instalar una educación de calidad, entendida como aquélla que impulsa una formación integral, que tienda al desarrollo de las dimensiones cognitiva, ética, afectiva, social y política de todo ser humano.

En consonancia con la Ley de Educación Nacional y la Ley Provincial, la Educación Primaria tiene la finalidad de proporcionar una formación integral, básica y común. Para ello, la escuela ha de fortalecer su lugar de institución formadora, de espacio

privilegiado de transmisión de conocimientos valiosos y relevantes, tendientes a la formación integral de las personas, que posibiliten la integración y participación activa en la comunidad. Es necesario también que se afiance como espacio público donde se asegure la enseñanza de los saberes que sólo se aprenden en la educación formal, que requieren ser enseñados por los maestros y que se aprenden mejor en grupo, junto con los pares.

Interesa destacar especialmente la función alfabetizadora del Nivel, entendida la alfabetización –en un sentido amplio- como el desarrollo de las habilidades lingüísticas y cognitivas necesarias para el ingreso, la apropiación y recreación de la cultura escrita que la humanidad ha producido a lo largo de su historia (en la ciencia, el arte y los lenguajes simbólicos y matemáticos) (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, 2006, p.19).

La Educación Primaria se enmarca en un Proyecto Político de educación para la inclusión social, que implica garantizar la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes en el acceso, en la permanencia y la finalización de su trayectoria formativa obligatoria.

Se aspira a una escuela inclusiva<sup>34</sup> donde cada uno de sus actores “se empeña en sacar provecho de las posibilidades que ofrece cada contexto y en elevarse sobre sus restricciones (...) para satisfacer las necesidades de sus estudiantes y de su entorno...” (Torres, 2005, p. 71).

La concreción de las intencionalidades formativas de la Educación Primaria demanda que las escuelas, acompañadas por las autoridades educativas, generen las condiciones organizativas y pedagógicas imprescindibles para garantizar el derecho de todos los niños a la educación donde la eficacia y la eficiencia de las acciones ejecutadas desde la gestión implica un fuerte compromiso y conciencia –como señala Inés Aguerrondo- todos los miembros de la institución escolar implementan decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la Institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación, etc. En nuestra institución en particular, muchas veces las opiniones antagónicas presentes entre los integrantes del equipo directivo suele dejar al descubierto ciertos conflictos que no benefician a la institución, contrariamente a ello esta situación incide en la toma de decisiones importantes involucrando a toda la comunidad educativa.

### **Del desarrollo profesional docente**

La planta funcional de la institución está formado por un equipo directivo titular: una directora y una vicedirectora. El equipo docente está compuesto por doce docentes de grado, de las cuales la mayoría son titulares, un docente de Educación Física, un

---

<sup>34</sup> - Se sostiene en el principio de que todas las personas son capaces de aprender siempre y cuando se les brinden las oportunidades para hacerlo; - se constituye como institución que no sólo enseña sino que esencialmente aprende en contexto; - constituye una unidad social y cultural compleja, que delinea (haciendo uso de su autonomía) los procesos de cambio e innovación necesarios para transformar las prácticas institucionales y curriculares, a partir del diálogo con las familias y con la comunidad; - deposita altas expectativas en las potencialidades de sus estudiantes y sabe que todos son capaces de aprender; ve posibilidades donde otros ven fallas y desafíos donde otros ven problemas.

docente de Educación Musical y una docente de Educación Tecnológica, todos titulares. La institución cuenta con una Maestra de Apoyo para docentes del Primer Ciclo por el programa PIIE; un Equipo Interdisciplinario Educativo que está subvencionado en parte por el Gobierno de la Provincia (Maestras de Apoyo que está en el mismo turno de clase de los alumnos todos los días) y en parte por el Gobierno Municipal (Psicopedagoga, Psicóloga, Asistente Social). El Segundo Ciclo cuenta con una Maestra de Apoyo en contraturno, que pertenece a la planta funcional de la Escuela Especial INED y apoya su trabajo el equipo de profesionales del mismo Instituto. El Segundo Ciclo también está incluido en el Programa de Jornada Extendida, en donde tres módulos están a cargo de docentes de la planta funcional de la escuela y dos a cargo de profesores que pertenecen a otras instituciones educativas.

La institución demanda capacitación en el área de Lengua y Literatura debido a que su Proyecto Educativo Institucional gira en torno a la lectura y la escritura. Pero también sería necesaria la capacitación en las demás áreas de estudio, ya que hay muchas docentes que hace tiempo no realizan capacitación, y algunas de ellas luego de su titularización no han realizado ningún tipo de capacitación. Debemos tener en cuenta que en este momento se está implementando la nueva propuesta curricular y los cambios deben ser tenidos en cuenta por todo el equipo docente y sería importante la capacitación en este sentido. A través de la Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa este año se accedió institucionalmente a una capacitación en Lengua y Literatura, capacitación virtual que la realiza el equipo directivo y todos los docente; además habrá una Jornada de Ciencias Naturales para tratar sobre los contenidos en la nueva propuesta curricular. Permanentemente se ofrece material de lectura desde el Equipo de Gestión, el cual es recibido en diferentes capacitaciones o material existente en la biblioteca institucional.

Considero que ser responsable de la enseñanza es construir colectivamente respuestas más precisas y pertinentes a los desafíos que afrontamos cuando nos proponemos que nuestros estudiantes aprendan implicando esto una gran responsabilidad. La escuela se constituye entonces como producto del trabajo de maestras y maestros, como espacio conjunto de aprendizaje, como institución pública privilegiada para la formación de las múltiples infancias que forman parte de nuestra realidad. Quizás sea una utopía apostar a un presente en el cual cada equipo docente se sienta parte de un nosotros poderoso, capaz de tornar interesante y gratificante el encuentro cotidiano con los niños, sin duda alguna para esto debe estar preparado y no dejar de actualizarse ante las nuevas demandas de la sociedad. En mi institución las docentes trabajan por áreas, pero se observa una ruptura entre el primer y segundo ciclo. Dentro del primer ciclo hay poca comunicación entre las docentes de las mismas áreas de los diferentes grados; no ocurre lo mismo, en el segundo ciclo, donde las docentes trabajan en unidades didácticas comunes con la correspondiente graduación de contenidos para cada grado. Es notoria la necesidad de un trabajo en equipo más fuerte y más productivo, en pos de un mismo proyecto en común.

## **Del desarrollo curricular**

Acuerdos institucionales: Se intenta por sobre todo, bregar por la conformación de una auténtica ciudadanía en los estudiantes y el desarrollo de la comunicación oral y escrita partiendo básicamente de la necesidad de establecer buenos vínculos comunicacionales.

Como expectativa institucional la escuela plantea brindar una educación sólida que dé una fuerte formación ética y ciudadana, que coopere con la concientización de los deberes del individuo con su entorno, con la sociedad, con su ciudad, con la provincia y con la nación, dentro de un marco de respeto en el medio donde se desenvuelve y que se prepare como un auténtico ciudadano, que se forme para incorporarse al mundo del trabajo y que se oriente para la consolidación de la identidad nacional, en un sistema que asegure igualdad de oportunidades para todos. El proyecto de nuestra escuela está fundamentado en pos del Programa PIIE, en donde su Iniciativa Pedagógica es el eje del PEI. El enfoque de enseñanza es constructivista aunque se observan en algunas aulas prácticas conductistas y fuertemente instaladas ya que es la formación que recibieron esas docentes y por su trayectoria escolar les resulta difícil pensar en otro enfoque que no sea aquel en que se formaron y es allí donde se nota la falta de capacitación y actualización permanente, además, del intercambio con sus pares.

Teniendo como norte la Política Educativa de la Provincia, este centro educativo se adhiere al objetivo de bregar por la inclusión social.

Dando respuestas a la comunidad escolar, en particular, a aquellos estudiantes con problemas de aprendizaje se viene trabajando, articuladamente, desde hace unos años, con el E.I.E. (Equipo Interdisciplinario Educativo) compuesto por docentes de apoyo y profesionales que sugieren y orientan a los docentes, a la familia y al estudiante. También en ese sentido, se articula con I.N.E.D. (Instituto de Nivelación y Educación Especial) el cual colabora con aquellos niños con dificultades significativas, poniendo a disposición docentes integradores en casos muy puntuales. Este año, al igual que en el año anterior se cuenta con el acompañamiento de tres docentes integradoras que atienden estudiantes del Primer Ciclo con N.E.E. y para los que tienen problemas de aprendizaje del Segundo Ciclo se cuenta con el Proyecto Tejiendo Redes (I.N.E.D.) a través del cual una docente presta apoyo en contra-turno (a continuación de la Jornada Extendida)

También hay una docente de apoyo P.I.I.E. a las docentes del Primer Ciclo, desde el año 2008, quien permanentemente recibe capacitación y luego realiza el acompañamiento sugerido para el mejoramiento de las prácticas educativas. El Programa PIIE provee muchísimos recursos tecnológicos, una gran cantidad de libros, posibilidad de capacitación (que pocos aprovechan) y dinero para llevar a cabo la iniciativa pedagógica; es un programa de inclusión y retención que favorece a que los estudiantes se enfrenten con contenidos culturalmente significativos, que las disciplinas puedan abordarse integradamente y que se trabaje interdisciplinariamente y entre docentes de grados paralelos.

El año pasado se presentó el proyecto un proyecto para el Congreso de “Buenas Prácticas” el cual fue seleccionado en la categoría Panel de Exposición.

El conocimiento que poseen los maestros respecto de la práctica se va construyendo día a día mediante el hacer cotidiano, leyendo y reflexionando (de la misma manera que los estudiantes), a través de la colaboración con otros maestros, observando muy de cerca el trabajo de los estudiantes y compartiendo lo que observan lo que le permite al docente poner en práctica la teoría. Además de conocimientos teóricos, este aprendizaje requiere de espacios que apoyen la experimentación y colaboración docente, así como de estrategias fundamentadas en los intereses y las preocupaciones de los docentes. Para comprender con mayor profundidad, los maestros deben aprender, observar y experimentar prácticas de enseñanza exitosas centradas en el aprendizaje y en los estudiantes. Para este tipo de desarrollo profesional son esenciales las estructuras que terminan con el aislamiento, que facultan a los maestros para realizar un trabajo profesional y que brindan espacios para la reflexión a través de ciertos modelos de práctica. Las oportunidades para el aprendizaje de los maestros existen tanto al interior como al exterior de la escuela.

Los hábitos y la cultura escolar deben promover la reflexión crítica acerca de las prácticas de la enseñanza y los resultados de los estudiantes. Deben conducir a la formación de comunidades de práctica docente que permitan a los maestros reunirse para resolver problemas, considerar nuevas ideas, evaluar alternativas y definir los objetivos de la escuela. En diversos aspectos del trabajo cotidiano en las escuelas ya existen oportunidades para este tipo de aprendizaje y reflexión. Se puede decir que todo lo que sucede en una escuela presenta una oportunidad de desarrollo profesional como, por ejemplo, las reuniones de personal. En nuestra institución particular muchas veces se utilizan esos momentos para la organización de eventos sociales para recaudar fondos desaprovechando ese tiempo para trabajar sobre el aspecto propiciando que las docentes se muestren desconformes al participar de este tipo de reuniones. Los maestros no pueden, de manera individual, repensar sobre su práctica y la cultura de su lugar de trabajo; sin embargo, casi todo en la escuela se orienta a que se desarrollen profesionalmente solos. Aunque es posible que los maestros aprendan algunas cosas por su cuenta, replantear los conceptos tradicionales requiere del apoyo de una comunidad de práctica. Es necesario crear una cultura colaborativa de aprendizaje y de resolución de problemas; la colaboración e intercambio entre colegas debe valorarse como un recurso profesional.

## **Capítulo II**

### **Problemas detectados**

- **Algunos docentes no realizan cursos de capacitación**
- **Falta de articulación acerca de una visión compartida entre acuerdos y criterios metodológicos entre docentes.**

La profesionalización docente es uno de los pilares sobre los que se asienta todo sistema educativo, permitiendo, a partir del proceso de actualización permanente, revisión e indagación constante en las prácticas educativas, mejorar la calidad de la enseñanza.

El dominio disciplinar y didáctico, el profesionalismo en la tarea, y los rasgos personales como los factores de mayor incidencia. La comprensión, ocupación y responsabilidad con que se asume el aprendizaje de *cada* alumno, el hacer su materia interesante de manera de despertar la motivación de sus estudiantes, la creatividad en el desarrollo de las clases, la apertura a las innovaciones, ser consciente de la implicancias que tiene el proceso de aprendizaje, su actitud de apertura permanente para el propio *aprender a aprender*, el clima grupal y afectivo de su clase, el cumplimiento con los aspectos normativos de la institución, etc.

El compromiso mayor del docente en el aula es el de buscar, organizar y realizar actividades para desarrollar el currículo. Este reto involucra a numerosas decisiones condicionadas no solo por la personalidad y la ideología del profesor, sino por múltiples factores como son: las características del grupo de estudiantes, el área o disciplina que enseñe, el tipo de contenido, el contexto institucional, el momento socio-histórico. El aula no es un lugar neutro como se pensaba hace unos años donde una vez que se cerraba la puerta, podría enseñar por sus propios criterios.

Para tomar decisiones, hoy el docente necesita reflexionar sobre la finalidad de lo que va a enseñar, analizar la pertinencia y coherencia del contenido, pensar en actividades que desencadenen procesos de pensamiento, crear aquellas estrategias de evaluación más adecuada que le brinde una información cualitativa acerca del proceso y sus resultados.

- **Falta de definición de roles y/o compromisos de la familia.**

El problema educativo de nuestros niños, tiene como principales factores condicionantes el empobrecimiento y la marginalidad de los sectores cada vez más amplios de la sociedad y la inexistencia de arquetipos a los cuales los estudiantes puedan aspirar. Los grupos vulnerables, aquellos para quienes la escuela es un recurso fundamental en su estrategia de acceso al saber y la cultura moderna, no solo tiene mayores dificultades para incorporarse al sistema escolar y permanecer en él, sino que también se encuentra con una oferta empobrecida.

La educación aparece significada como un bien social sumamente valioso, que se desea fervientemente, pero al que, simultáneamente, se renuncia por la “evidente imposibilidad a su acceso”. La expectativa de los padres se ven reducidas por las condiciones de vida actuales y de su propia experiencia con respecto a la educación. Las necesidades básicas insatisfechas de estas familias tienden a naturalizarse, no son significadas como carencias u obstáculos sino como trasfondo natural de su propia experiencia. También nuestras familias se han visto avasalladas por los procesos de modernización, dando lugar a nuevos valores. Existen diversos tipos de familias, así como ausencia de familia o de adultos significativos. Los roles familiares en esta sociedad actual han cambiado, hay muchas mujeres que en este momento con su trabajo son sostén de familia, que cumplen el rol de padre y madre a la vez. Por lo tanto, frente a esta situación, la escuela debe hacerse cargo de funciones que no son de índole pedagógica, y cae en un asistencialismo y en el desamparo frente a las familias que demandan porque no pueden hacerse cargo de sus hijos.

- **Reglamento institucional poco publicitado y conocido por las familias**
- **Diversas líneas de acción son implementadas sin criterios en común entre escuela y familia.**

Haciendo referencia a una frase de Paulo Freire “La educación es un acto de amor, por lo tanto un acto de valor. No puede temer el adelante, el análisis de la realidad. No puede huir de la discusión creadora, bajo pena de ser una farsa”. Aunque las familias están alejadas de la escuela, esperan todo de ella, demandan pero no colaboran, entonces tampoco se hacen eco de las demandas de la escuela hacia ellas no se puede bajar los brazos, hay que hacerse fuertes como grupo de trabajo para avanzar desde un lugar de comprensión aún en estas adversidades.

### **Capítulo III**

#### **Problema seleccionado**

Algunos docentes del Centro Educativo no realizan cursos de capacitación, se resisten a cambiar sus prácticas descontextualizadas y poco flexibles, y no logran integrar grupos de trabajo, lo que no concuerda con lo explicitado en el PEI. Algunas docentes no realizan cursos de capacitación o carreras afines a la profesión ni tampoco consultan bibliografía de manera autónoma para preparar sus clases. Consecuentemente, se observa que algunos alumnos no logran interesarse por las actividades propuestas, no participan en las clases, no pueden resolver correctamente las evaluaciones y las actividades les resultan poco significativas.

La poca capacitación docente ocasiona que las actividades propuestas a los estudiantes no les interesen lo que propicia mala conducta en el aula afectando directamente el aprendizaje. En un ambiente conflictivo difícilmente se podrá enseñar. Consecuentemente, los niños no pueden evolucionar en sus producciones escritas, oral ni mejorar su vocabulario generando que la autoestima de los mismos disminuya. Los estudiantes no incorporan un sentido de pertenencia, identidad y compromiso con la sociedad a la que forman parte propiciando que las familias se alejen paulatinamente de la escuela, participen de pocas actividades que propone la escuela evidenciando poca valoración de la función de la escuela. Además, esos docentes que realizan poca capacitación y perfeccionamiento no cuentan con habilidades necesarias para integrar grupos de trabajo. También se resisten al cambio. Se observa que el rendimiento en las evaluaciones es muy pobre. Genera repitencia, baja autoestima, emigración, desinterés y alejamiento de las familias, violencia escolar, escasa comunicación entre docentes, malestar docente, parcialización en el logro de objetivos. No se logra el perfil de estudiante, éstos se muestran poco participativos, no se interesan por resolver las actividades, cuando en el perfil se enuncian como críticos, reflexivos y autónomos.

También en los objetivos institucionales se pretende estimular la construcción de la identidad personal, local, provincial y nacional y no se está trabajando acorde a ello. No se mejora la calidad educativa.

### **Estrategias de acción**

- a) Promoción del ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN sobre las prácticas y el contexto.
- b) Socialización de conclusiones, para corregir, modificar o alentar las acciones y logro de acuerdos comunes, SISTEMATIZÁNDOLOS Y DOCUMENTÁNDOLOS a los fines de mejorar el funcionamiento escolar: VALORACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.
- c) Talleres de capacitación institucional.

Responsables:

- Equipo directivo y docente de la institución.

### **Justificación de la selección de dichas estrategias.**

Se considera que para que las estrategias de intervención den resultado tienen que incidir en el punto crítico del problema. No puede huir de la discusión creadora.” Si no analizamos, debatimos ¿Por qué hacemos lo que hacemos?, ¿Cuáles son los supuestos de base?... analizamos la realidad y nos quedamos en la crítica. Dicho análisis debe traducirse en acciones para intervenir a partir de intervenciones pertinentes a los puntos críticos detectados monitoreadas de manera permanente a partir de un seguimiento sistemático. Los directivos son responsables de promover una cultura escolar profesional, participativa, reflexiva, autoevaluativa y autocrítica para asegurar la legitimidad que la escuela necesita.

Además, esto posibilitará hacer visible los propios logros y problemas de la institución como también comprender lo que allí está sucediendo y posteriormente dicha información podrá ser utilizada para planear transformaciones, o para profundizar en algún aspecto que se considere relevante para abordar.

### **Objetivos:**

- Mejorar las prácticas docentes a partir del análisis y la reflexión de la práctica por parte de los mismos.
- Promover la auto capacitación de los docentes.
- Fomentar la observación entre pares que les ayude analizar las propias prácticas.

### **Diseño de las líneas de acción**

- a) Observación y registro de clases, filmación de clases, reflexión sobre la práctica a partir de los registros, planificación de clases teniendo en cuenta el resultado de los análisis de la práctica.
- b) Reuniones de personal, narrativas pedagógicas, elaboración de documentos digitales que permitan la socialización.
- c) Grupos focales para recabar datos sobre expectativas e intereses de docentes. Trabajo en grupo de intereses afines.

### Cronograma de actividades:

Líneas de acción	1º Etapa			2º Etapa			3º Etapa		
	Marzo	Abril	Mayo	Juni o	Agosto	Setiem- bre	Octu- bre	Noviem- bre	Diciem- bre
A	X			X			X		
B		X			x			X	
C			X			X			X

### Plan de monitoreo y evaluación

Para tener un conocimiento preciso durante la implementación de las acciones propuesta el seguimiento se realizará de manera sistemática a lo largo de todo el año escolar mediante observación de actividades, observación de clases, de planificación de actividades en las carpetas pedagógicas de los docente y cuadernos de los estudiantes, entrevistas a las docentes, la utilización de espacios y tiempos, planificaciones anuales.

Los resultados podrán observarse de manera parcial a corto plazo y más claramente a largo plazo a partir de la triangulación de los datos obtenidos, fundamental para no quedarnos con un recorte de la realidad evaluada y validar datos de manera distorsionada. Quienes estarán a cargo de la evaluación todos los protagonistas que están llevando a cabo este plan de actividades, equipo directivo y docentes.

### Bibliografía consultada

MARTINIS, P. (2006). *Sobre escuelas y salidas: la educación como posibilidad, más allá del contexto. En Pensar la escuela más allá del contexto. Montevideo: Psico Libros.*

WISCHKE, M. (2005). *¿Son necesarias la educación y la formación cultural? Industria cultural, crítica y educación hoy. Conferencia en Seminario internacional. 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.*

ALLIAUD Andrea. *La biografía escolar en el desempeño de los docentes.*  
Revista Propuesta Educativa Año 10 N°23. Diciembre de 2000. ISSN0327-4829

ANTELO, E. REDONDO, P. (2004) *¿Qué quiere usted de mí? Lo incalculable en el oficio de enseñar.* Revista La Educación en nuestras manos. N° 72. Octubre.

DRUCKER, Peter y NAKAUCHI, Isao (1997). *Tiempo de desafíos Tiempo de reinenciones.* Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

DURKHEIM, Emilio (1974) *Educación y Sociología*. J Schapire Editor. Buenos Aires.

GVRITZ, Silvia, GRIMBERG Silvia y ABREGÚ Victoria (2002) *La Educación ayer, hoy y mañana*. El ABC de la pedagogía. Aique Educación.

MEZA CHAVEZ, MILDRED C. *Mejorar la Escuela. Una introducción a la gestión pedagógica en la educación básica*. *Rev. Ped*, oct. 2006, vol.27, no.80, p.493-496. ISSN 0798-9792.

SAN MARTIN ALONSO, A. y BELTRAN LLAVADOR, FRANCISCO (2002). *Diseñar la coherencia escolar*. Ediciones Morata. Madrid.

TEDESCO, Juan Carlos y SCHIEFELBEIN, Ernesto. (1995) *Una nueva oportunidad. El rol de la educación en el desarrollo de América Latina*. Santillana. Buenos Aires.

TENTI Y FANFANI, E comp. (2008) *Nuevos Temas en la Agenda de Políticas Educativas*. Buenos Aires. Siglo XXI editores Argentina S.A.

TERIGI, Flavia. *Las trayectorias escolares. Del problema individual al desafío de la política educativa*. Ministerio de Educación. OEI. Marzo 2009

## Trabajo 9

### ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN ANTE EL BAJO RENDIMIENTO ESCOLAR QUE TRAE APAREJADO REPITENCIA Y DESERCIÓN ESCOLAR EN EL CICLO BÁSICO DEL INSTITUTO

#### Introducción

El presente trabajo se circunscribe en un Instituto de una localidad de la Provincia de Córdoba. Es una institución pública de gestión privada, única oferta de Nivel Secundario (Ciclo básico y Ciclo Orientado en “Economía y Gestión de las Organizaciones”; especialidad: Gestión administrativa) de la localidad.

Cuenta con edificio propio, distribuido en 9 aulas, baños, biblioteca, gabinete (de Ciencias Naturales), sala de computación, dependencias administrativas (dirección, sala de profesores, preceptoría) depósito y cocina.

Su población estudiantil actual es de casi 200 estudiantes; los que se distribuyen en dos divisiones en primer y segundo año; de tercero a sexto año sólo una división por curso.

#### Descripción y análisis:

##### ***Del contexto local y regional en el que se encuentra inserta:***

La población que concurre a la escuela, proviene de los diversos sectores socioeconómicos de la comunidad. La actividad económica de la localidad es esencialmente agropecuaria, comercial, y pública. Actualmente funcionan dos establecimientos fabriles (Usina Láctea y Aceitera) que utilizan para la fabricación de sus productos materia prima derivada del agro. Estas dos empresas junto a entidades públicas (Municipalidad, Banco Nación, Establecimiento Rural La Remonta, Instituciones Educativas) son las que generan los distintos empleos a los que accede la población.

Concurren a la escuela hijos de propietarios rurales, de empresas locales (comerciantes, fábricas) como así hijos de empleados calificados y de empleados no calificados (changarines, empleados rurales, albañiles); e hijos de personas que acceden a distintos planes sociales gubernamentales (provinciales y nacionales).

La población escolar proviene de los diversos sectores socio económico descriptos; los que confluyen en la escuela trayendo distintas expectativas respecto a su formación, que también son diversas. Estas expectativas refieren a preparar para la prosecución de estudios superiores o bien preparar para el mundo del trabajo; las que muchas veces son percibidas como antagónicas por las familias o por los profesores.

***Del desarrollo institucional: Objetivos de la Política Educativa Provincial, nivel e institución, trayectoria de los estudiantes, gestión institucional, autoevaluación, convivencia, trabajo en redes, articulación con otros niveles del sistema, proyectos de mejora institucional, etc.***

El Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba tiene 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**. Siendo marcos referenciales para ello la *Ley de Educación Nacional* (Ley N° 26.206, 2007); la *Ley de Educación Técnico Profesional* (Ley N° 26.058, 2005); la *Ley Nacional de Educación Sexual Integral* (Ley N° 26.150,2006); la *Ley de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes* (Ley N° 26.061, 2005); y *Ley de Educación de la Provincia de Córdoba* (Ley N° 9870, 2010) entre otras. En este sentido se toman como prioritarios desde la Institución educativa objetivos de la política educativa de la provincia; destacando los que se nombran a continuación:

- ✚ Garantizar a todos los niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos el acceso a la educación obligatoria.
- ✚ Enfatizar las estrategias destinadas a garantizar la inclusión e igualdad educativa mediante la implementación de políticas destinadas a poblaciones en situaciones de vulnerabilidad.

Lo explicitado da el marco adecuado para que desde la gestión se implementen proyectos generando dispositivos orientados a la mejora de la trayectoria escolar de los estudiantes, para garantizar los aprendizajes prioritarios, la culminación de la escolaridad obligatoria, la continuidad de estudios superiores y la habilitación para el mundo del trabajo; siendo estos últimos objetivos del nivel e institucionales. En este sentido y teniendo como prioridad analizar la trayectoria escolar de los estudiantes, se realiza un estudio comparativo entre los años 2009 – 2010; para ello se toman en cuenta datos estadísticos respecto de matrícula inicial, matrícula final, porcentajes de promoción, porcentajes de repitentes y porcentaje de Abandono escolar:

<b>Trayectoria Escolar de los Estudiantes</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Matrícula inicial	180	169
Matrícula final	164	151
% Promoción anual	74%	78%
% Repitentes	11%	12%
% abandono	15%	10%

De los datos se infiere que los porcentajes de promoción han aumentado y los de repitentes se mantienen. Un dato significativo es que el abandono escolar (concentrado en el Ciclo Básico) ha bajado respecto al año 2009. Ante esta tendencia en donde el de repitentes sube un punto y baja (pero no en forma considerable) el abandono escolar, cabe preguntarse si los acuerdos institucionales de contenidos y actividades de aprendizajes están dando los resultados esperados (bajar a un punto los porcentajes de repitentes y a 0 % el abandono escolar teniendo en cuenta la obligatoriedad de la educación secundaria). En el año 2010 se ponen en marcha dos dispositivos puntuales para abordar la problemática:

- clases de apoyo escolar por tutora a estudiantes de primer año
- clases de apoyo escolar por personal de Centro de Apoyo Municipal a estudiantes de 2º y 3º año (acuerdo interinstitucional).

De los dos dispositivos puestos en marcha no se registran evaluaciones de proceso ni de resultados; sí reuniones docentes con la intención de abordar la problemática. Dichas reuniones sólo se centran en las causas de la problemática que generalmente apuntan al estudiante y su familia, no mencionándose la propia dificultad del Instituto para gestionar acuerdos respecto a planes de acción que la aborden.

Existen a su vez acciones conjuntas de articulación de contenidos con la Escuela Primaria; no registrándose tampoco evaluaciones de proceso y de resultados.

La Institución no cuenta con Proyectos Nacionales y Provinciales de Mejora Institucional.

***Del desarrollo profesional docente: composición y características del cuerpo docente (directivos, profesores, maestros, preceptores, tutores, coordinadores de curso, bibliotecarios, ayudantes técnicos, gabinetistas, etc.); líneas de capacitación demandadas y ofrecidas por la institución educativa, trabajo institucional, etc.***

El Instituto cuenta con casi 30 docentes; incluyendo directivo, docentes, secretaria, preceptores, ayudante técnico, bibliotecaria y personal de maestría.

El 44% de los docentes tienen entre 12 y 23 horas cátedra en la Institución; el 7% tienen más de 24 horas cátedra. El resto de los docentes (49%) tienen menos de 12 horas cátedra. Los siguientes datos son importantes ya que determinan que a mayor carga horaria en la escuela, mayor es la disponibilidad a la hora del desarrollo de proyectos específicos.

En cuanto a las líneas de capacitación demandadas se centran en la implementación de los nuevos planes de estudio para el CB y el CO de la educación secundaria; en este sentido, la totalidad de los docentes del CB ha realizado la capacitación Hacia una gestión situada...una mirada crítica al currículum de la Educación Secundaria desde el CB. La institución no cuenta con líneas de capacitación ofrecidas; pero desde el trabajo institucional se llevan a cabo talleres y/o reuniones de departamento cuya finalidad es planificar y elaborar proyectos específicos para su concreción, seguimiento y evaluación.

***Del desarrollo curricular: principales acuerdos institucionales respecto a la enseñanza (enfoques, abordajes metodológicos, etc.); proyectos y programas de retención e inclusión; vinculación con otras instituciones educativas; experiencias significativas en relación con “buenas prácticas”.***

Si bien esta tarea no es sistemática, entre los años 2008 – 2010 se desarrollaron los siguientes proyectos:

- ✚ Articulación de contenidos entre Nivel Primario y Secundario.

- ✚ Un proyecto con acciones de concientización y protección del medio ambiente conjuntamente con el Municipio.
- ✚ Un proyecto para la realización de eventos culturales con agrupaciones tradicionalistas de la localidad.
- ✚ Proyectos de Convivencia Escolar y de Educación Sexual Integral.

Se destaca como fortaleza el trabajo en red realizado por la escuela con las demás instituciones de la localidad para el desarrollo de distintos proyectos específicos relacionados con los festejos del Centenario de la Localidad en el transcurso del presente año (El Instituto forma parte junto a otras instituciones educativas y sociales de la comunidad de la comisión que organiza los festejos del centenario).

Los proyectos que apuntan a retención e inclusión han sido enunciados anteriormente; éstos tienen criterios de evaluación puntuales, entre ellos se destacan:

- pertinencia de los aprendizajes en relación con objetivos establecidos,
- comprensión y relación de ideas, conceptos,
- aplicación de conceptos/teorías a situaciones cotidianas.

**Priorización, selección y explicación – a partir de los contenidos abordados en los 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.

*La problemática a analizar se centra esencialmente en la dimensión pedagógica didáctica de la escuela; se evidencia un bajo rendimiento escolar, especialmente en el CB lo que trae aparejado repitencia y deserción escolar*

Datos estadísticos del año 2010 confirman el problema, el 50% de evaluaciones administradas en todas las asignaturas en la primera etapa escolar no fueron aprobadas, existe el 12% de repitencia escolar y 10% de deserción escolar en el CB (el mayor índice de deserción es observado en estudiantes provenientes de familias de escasos recursos económicos). Son indicadores también del problema:

- ✚ Procesos de enseñanzas que no atienden la diversidad y descontextualizados haciendo hincapié sólo en contenidos conceptuales.
- ✚ Evaluaciones sólo centradas en los contenidos conceptuales.
- ✚ Los estudiantes que presentan problemáticas, muestran desinterés por el aprendizaje escolar, percibiendo la educación como obligatoria.

Es necesario interrogarse respecto de las problemáticas planteadas, generando distintos disparadores interpretativos para el diseño de estrategias de acción: ¿por qué la educación es percibida por los estudiantes como una obligación?; ¿las metodologías de enseñanza son poco atractivas y no atienden la diversidad?; ¿el trabajo desarticulado por parte de los profesores, genera también bajo rendimiento escolar?; ¿el sistema de promoción sólo atiende resultados y no procesos?; ¿la carencia de hábitos de estudio determina fracaso escolar?; ¿importantes carencias de

competencias y conocimientos de los estudiantes al incorporarse a la educación secundaria, explicaría bajos rendimientos académicos precipitando el fracaso y/o deserción de muchos de ellos?.

La elaboración del Plan de Mejora Educativo requerirá entonces, un diagnóstico de la situación de los aprendizajes de sus estudiantes y de los aspectos institucionales que impactan en ellos.

El diagnóstico permitirá a la gestión y a los docentes del Instituto contar con una visión compartida sustentada en datos confiables de la situación de los aprendizajes de los estudiantes, y reconocer las condiciones que es necesario mejorar. El diagnóstico en este sentido, se realiza a través de datos estadísticos sobre retención/deserción escolar, rendimiento académico de alumnos/as y percepción de los docentes respecto de la problemática. Del análisis del mismo, y principalmente a partir del reconocimiento de la problemática por parte de los docentes surge el compromiso de realizar acciones para superar el problema.

En función de lo anterior, es de gran importancia tener como insumo para el análisis la *Línea de Base Institucional*; entendida como una herramienta que permite desnaturalizar explicaciones para dar lugar a procesos que permitan pensarnos y mirarnos como escuela. El objetivo será potenciar los procesos de evaluación y producción de información al interior de la escuela. Estos procesos promueven la “actividad reflexiva sobre la propia práctica”<sup>1</sup>; sin perder de vista que la educación es un emergente de estos mismos procesos.

Es necesario entonces, propiciar la capacidad de pensar, la reflexión y el juicio crítico antes, durante y luego de actuar lo que fortalecerá y sostendrá la tarea, en especial la de gestión, centrada en los procesos de enseñanza y de aprendizaje. La escuela debe estar centrada en el conocimiento, en el saber. Debe tener como prioridad la dimensión pedagógica didáctica; teniendo a lo curricular como eje, lo que debe pensarse más allá de la lógica racional para que tenga pertinencia y sea inclusivo.

Por lo expuesto, “una forma posible de organizar el conocimiento en una práctica adecuada a la escolaridad básica consiste en la planificación de núcleos de integración curriculares”<sup>1</sup>. Dichos núcleos permitirán analizar las problemáticas desde su multidimensionalidad; reorganizando los ámbitos del saber redefiniendo los contenidos a trabajar en el aula para que éstos adquieran significatividad y sean abordados: desde distintas áreas de conocimientos, a partir de temáticas y/o problemáticas, a través de procedimientos y destrezas. En síntesis, trabajar lo curricular como una prescripción reflexiva: que nos sugiera nuevas formas de pensar y de trabajar en el aula, y que este trabajo no sólo se centre en contenidos conceptuales descontextualizados.

El Plan de acción se sustenta en lo expresado anteriormente y para lograr un buen resultado es importante la participación informada de los distintos actores de la comunidad escolar; especialmente la participación activa de las y los docentes de la escuela quienes deben construir estrategias partiendo de interrogantes básicos: ¿dónde se pretende llegar?, ¿dónde y cómo estamos como institución?, ¿qué caminos elegimos?

El plan de mejora tendrá como objetivos:

- a. “Planificar el desarrollo institucional a corto y mediano plazo tendiente a mejorar la calidad de la enseñanza y las trayectorias educativas de los estudiantes.
- b. Configurar un modelo escolar que posibilite cambios en la cultura institucional estableciendo bases para renovar las tradiciones pedagógicas del nivel secundario y para que la escuela sea accesible a colectivos estudiantiles más amplios y heterogéneos.
- c. Lograr la inclusión y permanencia de los estudiantes en la escuela y propiciar el desarrollo de propuestas de enseñanza que posibiliten a todos, aprendizajes consistentes y significativos, con especial énfasis en la atención de aquellos en situación de alta vulnerabilidad socioeducativa.
- d. Desarrollar propuestas curriculares que atiendan a los intereses, necesidades y potencialidades de los estudiantes.
- e. Volver sobre los procesos autoevaluativos, teniendo en cuenta “¿Qué nos propusimos?; ¿Qué se concretó?; ¿Qué no se concretó?, ¿Por qué?; ¿Qué efectos produjo lo que hicimos?; ¿Qué se nos pasó de alto?; ¿Qué hipótesis explicativas estamos en condiciones de plantear para explicar lo sucedido?; ¿Quiénes participaron comprometidamente?, ¿Quiénes no y por qué?...”<sup>1</sup>.

Este último objetivo es esencial en nuestra institución, ya que los procesos evaluativos no son sistemáticos, y desde la gestión se debe apuntar para que estos procesos sean disparadores que generen alternativas de intervención. Lo esencial es objetivar los aspectos problemáticos; esto supone descripción, valoración, comunicación e intervención.

### **Elaboración de una propuesta de acción/intervención**

#### **Selección de estrategias de acción, para atender y propender a revertir las situaciones problemáticas seleccionadas.**

- a. Reconocimiento por parte del cuerpo docente de la problemática como problema institucional. Diseñar a partir de ello estrategias de intervención pedagógica didácticas integradas (haciendo hincapié en los procesos de enseñanza y los procesos evaluativos) que aborden dichas problemáticas.
- b. Generar espacios de capacitación intrainstitucional para el abordaje de las problemáticas, promoviendo el trabajo en equipo.
- c. Implementar el aprendizaje servicio a través de proyectos de intervención, donde los estudiantes puedan aplicar conceptos, habilidades, y procedimientos provenientes de los diversos sectores de aprendizaje. En este sentido, cada proyecto de Aprendizaje-Servicio incorporará los requerimientos de la comunidad local como contextos funcionales de aprendizaje, generando mayor pertinencia en la enseñanza. Los estudiantes deberán aplicar conceptos, procedimientos y habilidades provenientes de los diversos sectores de aprendizaje. El elemento central es la vinculación del proyecto con el currículum prescripto y la aplicación práctica de lo aprendido en beneficio de la comunidad.

- d. Reorganización y funcionamiento efectivo de los departamentos de asignaturas afines para la elaboración en equipo de los distintos planes de acción.
- e. Sistema de tutorías para acompañar el trabajo de estudiantes que presenten problemas puntuales de aprendizajes.
- f. Trabajo en red con instituciones de la comunidad para el desarrollo de los planes de acción:
  - i. Centro de apoyo al niño y la familia – (Gabinete Psicopedagógico Municipal).
  - ii. Escuela Primaria (articulación de niveles).

### **Justificación de la selección de dichas estrategias.**

Las alternativas de intervención pretenden dinamizar la organización de la Institución a partir del tratamiento complejo de una problemática potenciando el trabajo colegiado y en red de la misma. A su vez, impactarán y se articularán al PEI y PCI ya que la tarea no centrará su esfuerzo en lo disciplinar desde lo descriptivo sino desde lo comprensivo y explicativo (abordaje de los contenidos integradamente y articuladamente) visualizando en ello valores, ideologías, intenciones e intereses presentes en lo social y cultural; dando esto significado a lo que se enseña y se aprende.

### **Enunciación de objetivos.**

- ✚ Planificar el desarrollo institucional a corto y mediano plazo tendiente a mejorar la calidad de la enseñanza y las trayectorias educativas de los estudiantes.
- ✚ Configurar un modelo escolar que posibilite cambios en las tradiciones pedagógicas para que la escuela sea accesible a colectivos de estudiantes más amplios y heterogéneos.
- ✚ Lograr la inclusión y la pertenencia de los estudiantes en la escuela y propiciar el desarrollo de propuestas de aprendizajes a todos aprendizajes significativos, con especial énfasis en la atención de aquellos en situación de alta vulnerabilidad socioeducativa.
- ✚ Desarrollar propuestas curriculares enfatizando en la centralidad de la enseñanza y la adecuación de los saberes a las transformaciones socioculturales contemporáneas.

### **Diseño de las líneas de acción.**

El desarrollo del plan considerará dos ejes prioritarios; trayectorias escolares – propuesta escolar y organización institucional. El cual se organizará según los siguientes apartados:

- 1) *Autoevaluación institucional*: estado de situación para la construcción de las trayectorias escolares, haciendo hincapié en información proveniente de la Línea de Base Institucional. Aquí lo importante es focalizar cuáles son las áreas y/o asignaturas en donde se presentan mayores problemáticas. *Objetivos y metas*: para mejorar los niveles de promoción y disminuir el abandono.
- 2) *Líneas de acción en relación a estrategias centradas en la trayectoria de los estudiantes*:
  - a. Para acompañar la entrada a la Institución:
    - i. Articulación primaria – secundaria
  - b. Para acompañar el recorrido escolar:
    - i. Mejoras en las propuestas de enseñanza (situadas desde un currículum que integre las experiencias y los saberes como así también las problemáticas de su contexto socio cultural)
    - ii. Sistema de tutorías.
    - iii. Abordaje de problemáticas de aprendizaje (Gabinete Psicopedagógico Municipal)
    - iv. Acciones intersectoriales para el desarrollo de proyectos de aprendizaje servicio.
    - v. Actividades formativas extra clase (a través del aprendizaje servicio).

**Cronograma de actividades.**

Actividades	Plazo	Responsables
Autoevaluación centrada en la trayectoria de estudiantes. Identificación de situaciones problemáticas para su abordaje.	Marzo - abril	Docentes del Ciclo básico Director
Formación de grupos de aprendizajes. Tema: Proyectos de aprendizaje servicio.	Marzo a Mayo	Docentes del Ciclo Básico Director
Coordinación de actividades con el Gabinete Psicopedagógico Municipal	Abril	Director
Abordaje de Problemáticas de aprendizaje.	Mayo a Diciembre	Gabinete Psicopedagógico Municipal

Planificación y presentación de proyectos de aprendizaje servicio.	Junio	Docentes del Ciclo Básico
Acciones intersectoriales para el desarrollo de proyectos de aprendizaje servicio. Acuerdos con Instituciones de la Comunidad.	julio	Director
Desarrollo de proyectos de aprendizaje servicio	Agosto a Diciembre	Docentes del Ciclo Básico - Director
Sistema de tutorías. Planificación, desarrollo y evaluación de tareas	Marzo a Diciembre	Tutora escolar
Coordinación con el Nivel primaria de reuniones para articulación entre niveles.	Agosto	Director
Desarrollo de actividades de articulación entre niveles	Setiembre a Diciembre	Docentes del Ciclo Básico - Director Docentes del Nivel Primario
Evaluación y sistematización del proyecto. Informe de evaluación del proceso y el resultado.	Marzo a Diciembre	Director Docentes del Ciclo Básico

### **Plan de monitoreo y evaluación.**

Se explicitan a continuación instrumentos de seguimiento y evaluación del proyecto de gestión:

- a) Indicadores de desempeño: análisis de información puntual sobre logros de aprendizaje teniendo en cuenta objetivos planteados.
- b) Encuestas para evaluar efectos del proyecto de gestión a estudiantes y docentes, identificando repercusiones positivas o negativas.
- c) Observación y registro con el objetivo de detectar debilidades en la organización y desarrollo de las actividades, para sugerir rectificaciones, para reaccionar a tiempo.
- d) Implementación del análisis F.O.D.A. para evaluar los procesos de trabajo intra e interinstitucional.

El plan de monitoreo y evaluación tendrá como objetivo revisar el desarrollo de las tareas como los resultados de la mismas. Implica reflexionar sobre lo positivo y lo negativo de las acciones que hemos realizado. Las preguntas pertinentes que guiarán dicho proceso son las siguientes: ¿qué hemos logrado hasta ahora?, ¿hasta qué punto hemos alcanzado los objetivos?, ¿cómo fue la participación de los involucrados?, ¿qué tenemos que hacer para mejorar las acciones?

La evaluación se define entonces desde la gestión como un proceso para averiguar si las tareas son realizadas adecuadamente y poder diferenciar lo que funciona de lo que no funciona. Todo ello lleva a mejorar la calidad en la toma de decisiones, las que se deben basar en la participación y el intercambio de información.

En definitiva, es necesaria porque se recoge la experiencia y los aportes de los integrantes de la Institución, incentivando el juicio crítico, la creatividad y la reflexión lo que posibilita mejoras en lo que se emprende. Esto cimentará a su vez algo imprescindible: involucrarse a través del compromiso y la responsabilidad.

### **Bibliografía consultada:**

- Cangenova, Ricardo. *Los núcleos de integración curricular en el diseño y desarrollo de iniciativas pedagógicas escolares* (Versión preliminar). Programa Integral para la Igualdad Educativa. Ministerio de Educación y Tecnología. Secretaría de Educación.
- Ceballos, M. y Ariaudo, S. (2005) *La trama de las Instituciones Educativas y de su Gestión Educativa*. (Cap. 6) Córdoba. Argentina. Yammal.
- 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.
- Luchetti, E (2007) *Articulación. Un pasaje exitoso entre los distintos niveles de enseñanza*. Buenos aires. Bonum.
- Manes, J.M. (1999) *Gestión estratégica para Instituciones Educativas. Guías para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. (Caps. 4; 6; 8; 9; 10; 14; 15; 16; 17 y 18). Buenos Aires. Granica.
- Martini, A.M. y Sánchez Araujo, S. (2002) *La problemática de la Articulación Escolar. Reflexiones y propuestas*. Córdoba. Argentina. Educando Ediciones.
- Ministerio de Educación. Presidencia de la Nación. *Programa Nacional Educación Solidaria. Publicaciones*. Disponible en:  
<http://www.me.gov.ar/edusol/catalogopublicaciones.html#modcap>
- Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos*. Buenos Aires. Paidós.

## Trabajo 10

### TRABAJO EN EQUIPO DE LA ESCUELA ESPECIAL: EN CUESTIONAMIENTO

#### Identificación de la institución seleccionada

La institución seleccionada es la Escuela Especial de gestión privada, adscripta a la Provincia. Cuenta con más de 30 años al servicio de la educación de niños y jóvenes con necesidades educativas especiales (NEE). Creada en los 70 como un aula que atendía a aquellos estudiantes que “fracasaban” de la escuela común contando con personal único. Hoy asisten 50 estudiantes de todos los niveles obligatorios del Sistema Educativo atendidos por docentes de diferentes áreas. Proviene de la localidad y de zonas de influencia.

Posee servicio de atención a la escuela inclusiva, realizando atención y asesoramiento a las escuelas comunes que lo requieran, para poder llevar a cabo el proceso de adecuaciones curriculares. Para ello destina dos días del trabajo del equipo, los tres días restantes son abocados a las tareas internas de la institución.

Las familias de las cuales provienen los estudiantes, en su mayoría son de contextos sociales desfavorecidos, padres que trabajan realizando changas, madres amas de casa, con bajos ingresos mensuales, un nivel de instrucción más alto corresponde al Nivel Primario, contando con padres analfabetos con bajas expectativas respecto a los aprendizajes de sus hijos.

#### Descripción y análisis:

##### CONTEXTO LOCAL Y REGIONAL EN EL QUE LA ESCUELA SE ENCUENTRA INSERTA:

La Escuela se encuentra al este de la localidad, que tiene aproximadamente 15.000 habitantes en su mayoría descendientes de inmigrantes europeos. Su principal actividad económica está relacionada con la metalmecánica de maquinaria agrícola.

La ciudad cuenta con una variada oferta educativa desde el Nivel Inicial hasta al Nivel Superior Universitario en este año. Existen nueve establecimientos educativos, siendo la Escuela la única de modalidad especial en la localidad. Esto hace de la misma un referente importante en el trabajo con personas con discapacidad, centro de recursos para la comunidad y sobre todo para las escuelas comunes que asisten a la misma en búsqueda de asesoramiento para la inclusión educativa.

Es una localidad pujante, con un algo grado de actividad cultural, clubes deportivos, academias de danza y arte.

##### DESARROLLO INSTITUCIONAL:

Para la ley de Educación Provincial de Córdoba N° 9870 la “educación y el conocimiento son un bien público”<sup>1</sup> y por lo tanto es el Estado el garante de que este derecho humano personal y social se cumpla. Para ello las escuelas deben elaborar planes acordes a sus estudiantes y que posibiliten el “desarrollo integral, armonioso y permanente”<sup>1</sup> de los mismos.

Otro principio fundamental de la educación de nuestro país es el siguiente: “la capacitación para el ejercicio de la participación reflexiva y crítica y el comportamiento ético y moral de la persona que le permita su integración en la vida social, cultural y política”<sup>1</sup>. Para ello el docente tiene el compromiso de capacitarse para que sus estudiantes construyan las herramientas necesarias para un desenvolvimiento eficaz,

promoviendo un sujeto que sea capaz de autovalerse y de manejarse con fundamentos en la sociedad.

La Ley Provincial de Educación tiende a la mejora de la calidad de vida de los estudiantes y a la calidad de todo el sistema brindando “formación que asegure condiciones de igualdad, sin admitir discriminaciones de ningún tipo”<sup>1</sup>, por ello constituye en el sistema educativo modalidades como opciones organizativas y/o curriculares, dentro de uno o más niveles educativos, que procuran dar respuesta a requerimientos específicos de formación y atender particularidades de carácter temporal o permanente, personales o contextuales(...).

La modalidad especial comprende el conjunto de servicios y procedimientos destinados garantizar el derecho a la Educación de las personas con algún tipo de discapacidad temporal o permanente.

Esto se basa en el principio de educabilidad según el cual toda persona tiene capacidades de aprender independientemente de las condiciones personales o contextuales; es la escuela la que tiene el compromiso de adaptarse al estudiante (y no éste a la escuela), buscando las estrategias y recursos necesarias para el logro de los objetivos educativos.

Como objetivos de la modalidad especial sita el de “asegurar una atención multiprofesional brindada por equipos interdisciplinarios(...) con el objetivo de facilitar su inclusión en los diferentes niveles de enseñanza y un seguimiento continuo en los aspectos afectivo, intelectual, familiar y social”.<sup>1</sup>. Por ello cada escuela especial cuenta con un número de profesionales que se abocan a la tarea de la enseñanza con posibilidades de evaluar y ajustar el proceso, de tomar contacto con los familiares del estudiante, de realizar las integraciones pertinentes.

La Escuela Especial toma el cuerpo de la Ley de Educación Provincial y lo hace propio, lo contextualiza a su realidad local, sin que éste pierda su impronta. Por ello cuenta entre sus objetivos con los siguientes:

- Formar de manera integral a las personas con NEE durante toda su trayectoria educativa, de modo tal que se constituya como una persona lo más autónoma posible.
- Acompañar a la familia en el proceso de desarrollo de su hijo, para que sea esta la primera instancia de integración social.
- Integrar a la persona con NEE a su medio social, promoviendo su participación en la misma.
- Constituirse como centro de recursos para la comunidad, de manera tal que las diferentes instituciones del medio puedan valerse del asesoramiento brindado por la institución en pos de la concientización, mejora de calidad de vida, e inserción activa de la personas con necesidades especiales.

De estos objetivos se desprende la fuerte impronta que tiene la escuela en dos aspectos: uno es en la integración, que no se agota en lo escolar sino que amplía su oferta a toda la sociedad, ya que es de suma importancia que el estudiante sea reconocido y forme parte de la comunidad en que vive: clubes, espacios de recreación, instituciones intermedias, ONG, en su propio barrio, su familia, espacios laborales, etc. El otro aspecto de importancia es el logro de la mayor autonomía posible por parte del estudiante, ya que la escuela pone acento fundamental en ello, para que pueda emerger el sujeto y que tenga la oportunidad de elegir y decidir sobre su vida y sus actos, para que de esta manera sea, también, responsable de los mismos.

La Escuela Especial cuenta con servicio de Estimulación Temprana, donde asisten niños hasta los 5 años, y luego posee todos los niveles obligatorios del sistema educativo: inicial, Primario y Secundario. Ha elaborado, para sus estudiantes dos planes de estudio: graduado y no graduado con el objetivo de asegurar a cada uno la trayectoria apropiada, realizando itinerarios significativos.

La gestión escolar tiene una modalidad que hace visualizar a la escuela como abierta, dando la posibilidad de desarrollar proyectos que tengan su impacto en la comunidad. Es una gestión abierta a los cambios y que se adapta a los diferentes momentos históricos, una gestión donde todos son escuchados, bajo un liderazgo democrático donde la centralidad está puesta en el estudiante y se considera a los docentes como personas creativas capaces de realizar aportes significativos, esto se amalgama con una cultura de la participación.

Los mecanismos de evaluación de los estudiantes están presentes, aunque con algunas discrepancias de abordaje lo que dificulta la articulación entre ciclos. La autoevaluación docente e institucional se presenta desdibujada ya que los tiempos, espacios y mecanismos formales para su realización, son escasos e informales.

La convivencia institucional está signada por un clima de respeto, que se manifiesta en los vínculos profesionales que se establecen entre docentes generando una cultura de negociación, también se percibe entre estos con sus estudiantes y con las familias, no siempre dispuestas a acercarse a la escuela para dar, sino para recibir, demandar, sobre todo recursos que hacen a sus necesidades básicas. También se percibe resistencia y tensiones frente a los cambios en la modalidad, que complejiza cada vez la tarea e interpela sus propios saberes.

Se trabaja en redes con instituciones de la comunidad a los fines de mejorar la calidad de vida de los estudiantes, como por ejemplo: municipalidad, hospital, juzgado, cooperativa, ONG, escuelas urbanas y rurales, equipos interdisciplinarios privados, etc.

#### DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE:

El cuerpo docente está formado por directora, secretaria, cuatro docentes de educación especial, encargados de los grupos de Nivel Inicial, Primario y Secundario; un docente de enseñanza práctica encargado de los talleres de carpintería, una fonoaudióloga, una psicomotricista, una psicopedagoga, maestra de música, plástica, educación física. Además cuenta con comedor Paicor con una cocinera y con personal de limpieza a contra turno.

Cada docente realiza diversas capacitaciones por cuenta propia, ya que se considera valioso el aporte que la adquisición de nuevos aprendizajes hace a la práctica. En ocasiones estos cursos son multiplicados en forma interna para toda la escuela, aunque no hay mecanismos explícitos para ello.

Se han realizado demandas de capacitación puntuales (violencia escolar, sistemas alternativos de comunicación) a los cuales la institución ha dado respuesta organizando instancias de capacitación hacia adentro y hacia afuera de la escuela.

Actualmente se están realizando las capacitaciones institucionales ofrecidas por la Subsecretaría de Promoción de Igualdad y Calidad Educativa, con buenos resultados ya que apuntan a un cambio de mirada desde los nuevos enfoques didácticos y son realizados por la mayoría de los docentes.

#### DESARROLLO CURRICULAR

Se ha comenzado a trabajar con un enfoque funcional que apunta a la realización de programas individuales que se despliegan en el grupo de compañeros, donde se parte de la necesidad de cada estudiante y de su familia, con una detallada evaluación

inicial de gustos, preferencias, deseos y temores. Se propone un currículum funcional y ecológico que en cuenta la edad cronológica del estudiante, lo que lo hace altamente significativo, planteando actividades de fácil transferencia a la vida y que sirvan a su autonomía. La comunicación (en cualquiera de sus modos) toma aquí un rol fundamental, así como también la socialización.

Es ecológico porque se tiene en cuenta el ambiente real del estudiante, y se convierte en punto de partida para el abordaje, de este modo el aprendizaje sale del aula, la supera para desarrollarse en ambientes reales (casa, despensa, farmacia, etc.) donde el número y la letra cobran sentido y las ciencias se adueñan significativamente de un caudal de aprendizajes útiles para la vida diaria.

Este modelo se pone en tensión con modelos anteriores que persisten, como el terapéutico donde se avala una atención individual del estudiante, con criterios diagnósticos ligados a modalidades de trabajo clínicos, donde el apoyo es dirigido hacia el niño, por especialistas y centrado en las dificultades atribuidas al niño, constituyendo una respuesta de carácter técnico que se caracteriza por ser individual y parcial, brindada en un espacio protegido, el “gabinete”. No se cuestiona la enseñanza y el currículum permanece inalterable, los contactos entre equipo y docentes son ocasionales, como si no fueran parte de la situación problemática. Se mantienen palabras que indican la existencia de este modelo: “equipo técnico”, “consultorio externo”, “gabinetes”, “turnos”, “sacar del aula a los estudiantes”, “tratamiento”.

La planta funcional de la escuela se ha ido conformando en base a la cantidad de población, a la necesidad de la misma y a la posibilidad de sostén del personal. Esto hace que el grupo se ha ido conformando en el tiempo, sumando gente a la planta funcional al mismo tiempo que se cambian las concepciones de trabajo en equipo, esto se visualiza en las reuniones entre docentes y equipo son esporádicas e informales, en la posibilidad de que se trabajen dos contenidos sin relación entre ellos simultáneamente, discursos diferentes, sólo algunos estudiantes son vistos por los miembros del equipo, los recursos se eficiencia en el uso de los recursos, falta de coordinación de las acciones, con ruidos en la comunicación interpersonal hacia adentro de la institución, permanencia de modelos de abordaje diferentes, entre otras. La Escuela trabaja conjuntamente con escuelas primarias de la comunidad y de la zona rural mediante un proyecto de apoyo a la escuela inclusiva. Gracias a él se apoya la integración de estudiantes de la escuela común que necesitan adecuaciones curriculares, mediante el contacto del equipo psicopedagógico con el estudiante, pero también con el docente que es asesorado en el proceso de adecuaciones curriculares.

#### PRIORIZACIÓN, SELECCIÓN Y EXPLICACIÓN DE LAS PROBLEMÁTICAS.

Las problemáticas que afectan el proceso de enseñanza aprendizaje y por ende llegan a los beneficiarios directos de la escuela, los estudiantes son:

1. Convivencia de modelos de abordaje diferentes hacia adentro de la institución.
2. Escaso trabajo en equipo.
3. Duplicación de esfuerzos vs. falta de responsabilidad.
4. Estudiantes a los cuales su trayectoria educativa no es evaluada con sistematicidad.
5. Falta de planificación de espacios y tiempos de encuentro entre docentes.
6. Doble discurso ante los padres y familia de los estudiantes.

Análisis y criterios de jerarquización de cada problema:

- **Convivencia de modelos de abordaje diferentes hacia adentro de la institución.**

Es importante consensuar el modelo pedagógico, donde se ponen en la mirada las condiciones de escolarización<sup>1</sup>, en el compromiso docente con las trayectorias de los estudiantes y en las posibilidades de los mismos, para que esto sirva de marco de referencia para evitar otros problemas que se desprenden de éste y que provocan tensiones visibles entre el cuerpo docente y que se ve reflejado en la trayectoria de los estudiantes.

**INCIDENCIA:** el grado de incidencia es alto, ya que impacta en forma directa en los estudiantes y en la calidad del servicio brindado.

**GOBERNABILIDAD:** es posible consensuar un modelo común, sin perder la especificidad de la formación de cada agente, ya que impera una cultura escolar del cambio y la mejora institucional.

**VISIBILIDAD DEL PROBLEMA:** el problema se hace visible en las diferencias en el vocabulario usado por los diferentes actores escolares, en el abordaje que para algunos es más provechoso en forma individual y para otros en forma grupal, en la selección de contenidos, en los objetivos y en el establecimiento de trayectorias escolares.

**GRADO DE COMPLEMENTARIEDAD:** este problema es complementario de otros a los que se asocia de alguna manera: escaso trabajo en equipo, doble discurso a miembros de la familia.

**VIGENCIA Y COSTO:** El problema es histórico en la institución y el costo de postergación es alto ya que de no actuar se produce una inercia que atenta contra el cambio.

- **Trabajo en equipo esporádico y poco efectivo.**

El trabajo en equipo en la escuela especial es fundamental y fundante, ya que la complejidad de la práctica diaria hace necesario de la variedad de miradas y de interpretaciones de la realidad, teniendo en cuenta que el centro de todo abordaje es el niño. Para ello hay que dejar de lado el individualismo, posturas extremas y dar la posibilidad a que el saber del otro complemente al mío.

**INCIDENCIA:** el grado de incidencia es alto, ya que impacta en forma directa en los estudiantes y en la calidad del servicio brindado, poniéndose este problema como raíz de los demás.

**GOBERNABILIDAD:** gracias a la cultura institucional de mejora es posible revertir este modelo con acciones puntuales, sistematizando y explicitando modelos de acción y evaluando los resultados del mismo.

**VISIBILIDAD DEL PROBLEMA:** es visible a diario, en el accionar cotidiano, en la circulación de los docentes, y de la información.

**GRADO DE COMPLEMENTARIEDAD:** este problema es altamente complementario con los demás, ya que actuando sobre él, se modifican los demás.

**VIGENCIA Y COSTO:** los modelos de abordaje han cambiado a lo largo de la historia de la escuela y el costo de postergación es alto ya que se produce una fragmentación del estudiante.

- **Duplicación de esfuerzos vs. falta de responsabilidad.**

Este problema es consecuencia del anterior, ya que sin trabajo en equipo en ocasiones dos actores cumplen la misma función superponiendo sus acciones y en otras ocasiones no hay actores que se hagan cargo de las diferentes situaciones.

- **Estudiantes a los cuales su trayectoria educativa no es evaluada con sistematicidad.**

El modelo de apoyo individual a los estudiantes por parte del equipo técnico hace que solo algunos sean evaluados en detalle y se establezca para ellos una trayectoria educativa. El resto no cuenta con esa mirada (por falta de tiempo ya que la escuela también atiende a las escuelas comunes que requieren asesoramiento para la integración durante dos días a la semana) y suelen permanecer en la escuela sin una orientación sólida.

**INCIDENCIA:** grado alto, para los estudiantes que no son evaluados integralmente.

**GOBERNABILIDAD:** solo es modificable con una refuncionalización de los roles de los agentes escolares, para ellos de demás problemas deben modificarse en una primera instancia.

**VISIBILIDAD DEL PROBLEMA:** se hace visible cuando hay que seleccionar el grupo adecuado al estudiante ya que en ocasiones esto resulta dificultoso por la escasez de datos del mismo.

**GRADO DE COMPLEMENTARIEDAD:** este problema está subordinado a los demás, y mejora con la actuación en los anteriores.

**VIGENCIA Y COSTO:** alto costo en la equidad del servicio brindado a los estudiantes.

- **Falta de planificación de espacios y tiempos de encuentro entre docentes.**

Este problema es de índole organizacional, los tiempos y espacios están en la institución solo hace falta una tarea de gestión que los reorganice, operativice y sistematice.

- **Doble discurso ante los padres y familia de los estudiantes.**

Este problema es muy importante ya que se debería contar con los padres como parte del equipo de trabajo, planificando el futuro de sus hijos y no aumentando su sensación de incertidumbre, tratando de construir alternativas de acción donde ellos colabores y se sientan seguros de lo que están escuchando y haciendo. Este problema deviene de los dos primeros.

Teniendo en cuenta estos criterios se pueden jerarquizar los problemas de la siguiente manera:

1. Escaso trabajo en equipo.
2. Convivencia de modelos de abordaje diferentes hacia adentro de la institución.
  - Duplicación de esfuerzos vs. falta de responsabilidad, (consecuencia)
  - Estudiantes a los cuales su trayectoria educativa no es evaluada con sistematicidad. (consecuencia)
  - Falta de planificación de espacios y tiempos de encuentro entre docentes. (organización)
  - Doble discurso ante los padres y familia de los estudiantes, (consecuencia).

Se debe operar desde lo que Alterman dice: “superar el individualismo y el aislamiento de algunas prácticas docentes y transitar hacia formas más colegiadas o colaborativas de trabajo institucional, consensuado criterios, acordando perspectivas”<sup>1</sup>, haciendo visibles las culturas profesionales docentes operantes en la institución” (Heargraves) estableciendo qué tipo de cultura es necesaria para generar el cambio.

### **Propuesta de acción/ intervención:**

**SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE ACCIÓN, PARA ATENDER Y PROPENDER A REVERTIR LAS SITUACIONES PROBLEMÁTICAS SELECCIONADAS.**

Las estrategias a desarrollar como propuesta de mejora de la situación problemática deben ser tendientes a lograr un trabajo en equipo que sirva al logro de los objetivos de la institución y que mejore la calidad de la atención.

Las estrategias seleccionadas son:

- Autoevaluación institucional para poder establecer el ambiente interno de la escuela.
- Generar cambio de paradigma sobre el trabajo en equipo.
- Establecer lazos de confianza entre los miembros de la institución.
- Organización de tiempos y espacios (explicitados) que permitan el encuentro entre los diferentes actores.
- Refuncionalizar el rol de los agentes escolares.

- Capacitación fuera de la institución sobre la temática.
- Multiplicación de saberes propios a los demás agentes escolares.
- Evaluación y desarrollo de trayectoria educativa de cada estudiante de manera conjunta escuela-familia.

## JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias han sido seleccionadas siguiendo criterios de calidad que permitan mirarlas críticamente y con la intención de que la selección sea la adecuada.

Se analizó desde criterios como: eficacia, eficiencia, relevancia, pertinencia. Si no evalúan criteriosamente las estrategias se puede caer en la utilización de una gama de estrategias que no van a dan los resultados previstas o que movilicen situaciones que no son las buscadas por la gestión.

Desde la eficiencia se evidencia la posibilidad de utilización de recursos y su grado de relación con los objetivos, por ello un recurso fundamental es el interno, los propios agentes como posibles generadores del cambio. Los agentes con sus saberes que multiplicados y compartidos se transformarán en fundamentos de la labor diaria.

La eficacia hace referencia a la capacidad para alcanzar metas. Actividad central de la gestión quien en un primer momento tendrá una actuación importante en la mediación de la autoevaluación institucional para luego ir corriéndose de lugar. Las estrategias seleccionadas con eficaces en tanto apuntan a logro de los objetivos en forma directa.

La relevancia apunta a la satisfacción de las necesidades de los diferentes actores, en la relación entre las estrategias y su importancia para satisfacer la demanda. Desde este punto de vista las estrategias son relevantes ya que se basan en un automirada que provoque cambios de paradigmas y un acomodamiento diferente del rol de cada agente en pos de lograr una mejor atención de los estudiantes que el objetivo central de la escuela.

La pertinencia hace referencia al impacto de la propuesta, que cumplirse con este plan de mejora el impacto será altamente positivo ya que mejorarán las relaciones, el abordaje y se evitará la proliferación de la situaciones problemáticas ya enunciadas más arriba.

## Objetivos

### OBJETIVOS GENERALES:

- Brindar una mejor calidad de atención a los estudiantes con NEE de la Escuela Especial.
- Constituir el trabajo en equipo como una herramienta de cambio y mejora en la atención donde se beneficie toda la institución.
- Comprender que el aporte de cada miembro es valioso y provechoso en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Revisar, por medio de la autoevaluación institucional, las concepciones de equipo
- dominantes en la institución con sus fortalezas y debilidades.
- Repensar el rol de cada agente educativo en función de su refuncionalización, que
- haga que la tarea sea efectiva, sin perder la especificidad de su formación inicial.
- Establecer canales, tiempos y espacios de encuentro efectivo y sistemático para

la planificación y evaluación de acciones conjuntas.

### Diseño de líneas de acción

Las estrategias se definen en las líneas de acción, que se concretizan en el cronograma de actividades. Se considera línea de acción a la directriz global que expresa la orientación política, económica y social de las actividades a desarrollar, a través de la cual se pretende llegar a los objetivos y estrategias establecidos en el presente proyecto.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	LINEA DE ACCION
Brindar una mejor calidad de atención a los estudiantes con NEE de la Escuela Especial.	Evaluación y desarrollo de trayectoria educativa de cada estudiante de maneja conjunta escuela-familia.	Generar grupos de trabajo de acuerdo al Nivel (Inicial, Primario, Secundario) donde realice evaluaciones de la trayectoria real de cada estudiante de ese nivel. Reuniones con la familia a los fines de aunar criterios de acción
Constituir el trabajo en equipo como una herramienta de cambio y mejora en la atención donde se beneficie toda la institución.	Generar cambio de paradigma sobre el trabajo en equipo. Establecer lazos de confianza entre los miembros de la institución.	Reuniones formadoras internas sobre la temática.
Comprender que el aporte de cada miembro es valioso y provechoso en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes.	Multiplicación de saberes propios a los demás agentes escolares.	Generar espacios semestrales donde se multiplica la temática general de los cursos realizados. Armado de carpetas índice donde figuren los cursos realizados por los diferentes agentes durante el año, la temática, bibliografía, etc.
Revisar, por medio de la autoevaluación institucional, las concepciones de equipo dominantes en la institución con sus fortalezas y debilidades.	Autoevaluación institucional para poder establecer el ambiente interno de la escuela	Análisis de debilidades y fortalezas de la institución en lo que a equipo se refiere. Establecimiento de acciones concretas con sus responsables que superen la situación.
Repensar el rol de cada agente educativo, que haga que la tarea sea efectiva, sin perder la especificidad de su formación inicial.	Refuncionalizar el rol de los agentes escolares. Capacitación fuera de la institución sobre la temática.	Participación de miembros del equipo psicopedagógico de clases con el fin de conocer la dinámica áulica y el desempeño en el aula de cada estudiante. Generación de proyectos conjuntos: equipo directivo y docente contando con el aporte de todos los agentes involucrados que apunten a la elaboración de trayectorias educativas Participar o generar capacitación abierta sobre la temática "equipo"
Establecer canales, tiempos y espacios de encuentro efectivo y sistemático para planificación y evaluación de acciones conjuntas.	Organización de tiempos y espacios (explicitados) que permitan el encuentro entre los diferentes actores.	Reorganizar reuniones de personal con el fin de hacerlas más orgánicas, estableciendo tiempos y temáticas de formación. Organizar el horario escolar de manera tal que cada docente tenga una vez por semana reuniones con el equipo, programadas, con temáticas, específicas, con tarea.

La línea de acción vista así, en el cuadro, parece no rozarse, cuando en la realidad se atraviesan ya que por ejemplo, la organización de tiempos y espacios se relaciona con la posibilidad de realizar las trayectorias de los estudiantes ya que se necesita de ello para poder consensuar objetivos.

#### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Las líneas de acción antes mencionadas se operativizan en las actividades, a las cuales es necesario ordenar en el tiempo y determinar los responsables.

LINEA DE ACCION ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMB.				RESPONSABLES
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
SEMANAS																									
<b>Generar grupos de trabajo de acuerdo al nivel (inicial, primario, secundario) donde realice evaluaciones de la trayectoria real de cada estudiante de ese nivel.</b>	x																								La Directora selecciona los miembros por nivel: Docente de aula y miembros del equipo necesarios.
<b>Periodicidad de estas reuniones por grupo de trabajo (una vez por semana, las primeras semanas y luego cada 15 días)</b>	x				x				x								x				x				Las primeras reuniones serán coordinadas por la directora, para luego, ir organizando entre los miembros de cada grupo un coordinador.
<b>Reuniones formadoras internas sobre la temática: trabajo en equipo. Reorganizar reuniones de personal con el fin de hacerlas más orgánicas, estableciendo tiempos y temáticas de formación.</b>		x				x				x				x								x			Responsable de reorganización: directora. Responsable de preparación de actividad formadora: en pares: un docente y un miembro del equipo.
<b>Generar espacios semestrales donde se multiplique la temática general de los cursos realizados.</b>																		x							Responsable: cada agente que haya realizado cursos. Se destina una reunión de personal para ello.
<b>Armado de una carpeta índice donde figuren los cursos realizados por los diferentes agentes: temática, bibliografía; que sirva de consulta.</b>																									Secretaria No se especifica el tiempo ya que depende de los cursos realizados.
<b>Análisis de debilidades y fortalezas de la institución en lo que se refiere a equipo. Establecimiento de acciones concretas con sus responsables, que superan las acciones</b>	x			x				x				x													Director: La cantidad de reuniones puede variar de acuerdo a la necesidad.
<b>Participación de miembros del equipo psicopedagógico de clases con el fin de conocer la dinámica áulica y el desempeño en aula de cada estudiante.</b>								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					Docentes y miembros del equipo que acordarán los horarios. El tiempo puede variar de acuerdo a la demanda.
<b>Generación de proyectos conjuntos: equipo y docente contando con el aporte de todos los miembros involucrados que apunten a la</b>																		x	...	...					Grupos de trabajos. (Los... indican continuidad)



## Trabajo 11

### REVISIÓN Y PUESTA EN PRÁCTICA DE NUEVOS MODELOS DE EDUCACIÓN EN LA MODALIDAD ESPECIAL

#### Introducción

La Escuela Especial de la ciudad es única en la localidad, recibe a cincuenta alumnos de la ciudad y zona de influencia. Esta escuela, fue creada en el año 1974, para dar respuesta a la demanda del medio, “brindar educación a alumnos excluidos del Sistema Educativo, que no daban respuesta a la propuesta homogénea de aprendizaje”. La escuela organiza sus grupos escolares, respondiendo a diversos criterios, los cuales fueron cambiando con el devenir de los modelos médico y pedagógico que atravesaron la organización. Hoy cuenta con seis grupos escolares: Inicial, del Nivel Primario: 1º y 2º Ciclo, del Nivel Medio: Ciclo Básico y dos grupos no graduados que responden a la propuesta de nueva Resolución Ministerial 0924, brindando escolaridad a 50 (cincuenta alumnos).

Cuenta en su planta funcional con 14 (catorce) docentes de la especialidad. Maestras de enseñanza especial, maestro de enseñanza práctica, equipo técnico conformado por psicopedagoga, fonoaudióloga y psicomotricista, maestros de áreas especiales. El equipo directivo lo constituyen el representante legal, directora y secretaria docente. La mayoría de la población proviene de familias de escasos recursos económicos y culturales, habitan en contextos sociales desfavorecidos, padres que trabajan realizando changas, madres amas de casa, con bajos ingresos mensuales, cuyo nivel de instrucción más alto corresponde al primario, contando con padres analfabetos con bajas expectativas respecto a los aprendizajes de sus hijos. Necesidades básicas: alimento, vivienda, salud, escasamente satisfechas. Esto hizo desde el surgimiento de la escuela que no se arancelara su servicio, y aún continúa de esta manera.

#### Descripción y análisis

CONTEXTO LOCAL Y REGIONAL EN EL QUE LA ESCUELA SE ENCUENTRA INSERTA:

La Escuela Especial ubicada en el extremo este de la ciudad del Este cordobés. Esta ciudad que cuenta con 15.000 habitantes, pujante en la industria metal mecánica, de herramientas y maquinaria agrícola, sostiene su nivel educativo a través de cinco escuelas de nivel inicial, cinco de primario, cuatro de nivel medio, cuatro de nivel superior, y una universidad, extensión de una existente en ciudad de Córdoba. Su ubicación estratégica, distante de ciudades de mayor densidad y ofertas de educación y trabajo hace de esta ciudad un polo atractivo para sus pobladores y los de las zonas de influencia. Razón por la cual a sus escuelas confluyen alumnos de las localidades vecinas. Esto ocurre también con la escuela especial. Por ser la única de la modalidad, se convierte en un referente de la especialidad y reconocido como centro de recursos y asesoramiento para las escuelas comunes.

DESARROLLO INSTITUCIONAL:

La Política educativa actual define a la educación especial como modalidad, *“del Sistema Educativo Provincial aquellas opciones organizativas y/o curriculares de la educación común, dentro de uno o más niveles educativos, que procuran dar respuesta a requerimientos específicos de formación y atender particularidades de*

*carácter permanente o temporal, personales y/o contextuales, con el propósito de garantizar la igualdad en el derecho a la educación y cumplir con las exigencias legales, técnicas y pedagógicas de los diferentes niveles educativos”.( Art 23° Ley de Educación de Córdoba, 9870).*

*Con la modalidad el Estado garantiza el derecho a la educación y al conocimiento concebido como bienes públicos, haciendo así efectivo el derecho personal y social a la educación, brindando igualdad de oportunidades y posibilidades educacionales a las personas con discapacidad. La educación especial es caracterizada como conjunto de servicios, recursos y procedimientos que garanticen este derecho y por el principio de inclusión educativa, se asegura la integración de los alumnos con discapacidad a todos los niveles y modalidades según sus posibilidades. Y destina a la escuela especial para brindar atención a aquellas personas que por sus problemáticas específicas no puedan ser abordadas por la escuela común. Esto remite al principio de educabilidad, según el cual toda persona tiene capacidades de aprender independientemente de las condiciones personales o contextuales y es la escuela la que tiene el compromiso de adaptarse al estudiante (y no éste a la escuela), buscando las estrategias y recursos necesarias para el logro de los objetivos educativos. Además esta Ley propone a través de las instancias institucionales y técnicas (escuela especial y sus equipos) la realización de adecuaciones, orientaciones y sostenimiento en los trayectos escolares más convenientes de los estudiantes con discapacidad, en todos los niveles de la enseñanza obligatorios, como también normativiza los procesos de evaluación y certificación escolar. Además de articular ministerios para asegurar servicio eficiente y de calidad. Art 52.*

Parafraseando a Rivas, es necesario: Salir de la concepción reducida de la política educativa como cosa del gobierno o del ministro. La política educativa es una construcción colectiva. Problema central: los abismos han generado un aislamiento de la política educativa. Distanciamiento luego de las reformas y ante el abismo social. Propuestas: saltar los abismos a través de la política educativa. Amigarse con la política, verla como parte de la tarea cotidiana. Es construir un relato social de la política. Es reencontrar la política con la Pedagogía (Rivas, 2010)  
De tal modo la Escuela Especial, pretende hacer suya esta letra de la Ley de Educación, contextualizándola a su realidad y define sus objetivos:

- Brindar formación integral a las personas con necesidades educativas especiales durante toda su trayectoria educativa, asegurando la constitución como sujeto de derecho- ciudadano y desarrollando capacidades que le posibiliten la mayor autónoma posible, promoviendo su participación como sujeto activo.
- Asesorar y acompañar a la familia en el proceso de desarrollo de su hijo, brindando elementos, acordando estrategias, consensuando un trabajo en equipo, para que sea esta la primera célula social en la que se integre el estudiante, y desde donde se proyecte su futura inserción social.
- Constituirse en centro de recursos y servicios para la comunidad, asesorando, y acompañando a las escuelas del medio e instituciones que lo soliciten para asegurar la mejor integración de las personas con discapacidad.

Estos objetivos implican pensar la propuesta educativa para el presente y el futuro personal de los estudiantes, incluyendo a los grupos familiares a los equipos de trabajo, para que los aprendizajes adquiridos sean funcionales y significativos en sus vidas diarias y en los diferentes ámbitos de actuación. Y por último constituye a la escuela como centro de recursos para la comunidad educativa en su totalidad, como referente con saberes y experiencia para la toma de decisiones sobre los trayectos escolares de los estudiantes con discapacidad.

Estos objetivos definieron a la Escuela Especial en su perfil institucional, con un doble servicio: la escolaridad para sus propios estudiantes y el apoyo para la integración-inclusión brindado a alumnos de escuelas comunes.

Los trayectos que realizan los de la Modalidad Especial depende del momento en que es detectada la discapacidad; algunos, en el mejor de los casos, se hace tempranamente, ingresando a Estimulación Temprana, lo cual posibilitará su posterior inclusión en Educación Inicial, común o especial. Lo más frecuente es que estas detecciones sean más tardías, luego de transcurrir salas de 4 o 5 años del Inicial o en 1º o 2º grado de educación primaria. Para lo cual la escuela responde con Servicio de Apoyo a la Escuela Común, inclusiva, que integra a alumnos con problemáticas, y elaboración de proyecto Curricular de la escuela especial. Conformando planes para de 1º y 2º Ciclo de Primario y Ciclos Básico y Orientado del Nivel Secundario. Además se bifurca esta propuesta en planes graduados y no graduados tratando de asegurar itinerarios adecuados a las necesidades y posibilidades de los estudiantes. Los trayectos descriptos no son cumplidos por el estudiantado, dándose los trayectos teóricos y los trayectos reales (Terigi) algunos abandonan antes de concluir con los niveles obligatorios, por necesidad de trabajar, obteniendo subempleos esporádicos. Otros luego de egresar, permanecen en sus hogares sin utilizar lo aprendido en sus vidas cotidianas, dándose retrocesos en sus conductas y afectividad. Y también están aquellos que permanecen por tiempos más prolongados por no contar con una propuesta que de término a su formación y de cumplimiento a los objetivos.

La gestión escolar, abierta a los cambios, se va adaptando a los diferentes momentos históricos por los que transcurrió la Modalidad Especial. Se trata de una gestión donde todos son escuchados, bajo un liderazgo democrático que se centra en la persona de cada estudiante y de los docentes considerados como personas creativas capaces de realizar aportes significativos par la gestión escolar, esto se amalgama con una cultura de la participación, la que es incentivada desde la gestión, pero se percibe una débil apropiación de esta función. La gestión escolar procura conformar una escuela abierta, dando la posibilidad de desarrollar proyectos que tengan su impacto en la comunidad.

La autoevaluación institucional y de cada docente, considerada como necesaria, pero poco practicada, se realiza sólo en momentos puntuales, ante los requerimientos formales y centrales. Por lo que se presenta desdibujada ya que los tiempos, espacios y mecanismos formales para su realización, son escasos e informales. Los mecanismos de evaluación de los alumnos están presentes, aunque con algunas discrepancias de abordaje lo que dificulta la articulación entre ciclos.

La convivencia institucional está signada por un clima de respeto, que se manifiesta en los vínculos profesionales que se establecen entre docentes generando una cultura de negociación, también se percibe entre estos con sus estudiantes y con las familias, no siempre dispuestas a acercarse a la escuela para dar, sino para recibir, demandar, sobre todo recursos que hacen a sus necesidades básicas. También se percibe resistencia y tensiones frente a los cambios en la modalidad, que complejiza cada vez la tarea e interpela sus propios saberes.

El trabajo en red se realiza con la comunidad a los fines de mejorar la calidad de vida de los estudiantes, integrarlos y asegurar el ejercicio de sus derechos, como por ejemplo: municipalidad, hospital, juzgado, cooperativa, ONG, escuelas urbanas y rurales, equipos interdisciplinarios privados, etc. El trabajo con otras instituciones del medio, tiene larga data, y se modifica en función de las demandas nuevas y modificaciones normativas del Sistema. El asesoramiento que debe dar la escuela especial a las demandas de la comunidad educativa es mayor a las posibilidades reales de la escuela y este trabajo en red, de sostenimiento de los estudiantes “del sistema” en sus trayectos escolares, suele verse dificultado.

## DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE:

La planta funcional de la escuela está conformada por una Directora, una secretaria Docente, que junto al representante Legal conforman el equipo Directivo, pero este último, es un cargo ad honorem, que se desdibuja en el incumplimiento de su función, esta recae en la dirección. El cuerpo docente está conformado por cinco maestros de enseñanza especial, un maestro de enseñanza práctica, y tres docentes de áreas especiales. El equipo técnico- docente, está conformado por tres gabinetistas, a saber, psicopedagoga, fonoaudióloga y psicomotricista.

La capacitación del equipo docente, se realiza en dos instancias. Conjuntas e individuales. Las instancias de capacitación conjunta que se viene desarrollando en las Escuelas Especiales de gestión privada provienen de las demandas realizadas por las mismas escuelas, canalizadas o percibidas como necesarias en los distintos momentos por la gestión directiva y que es organizada por Inspección de las dos zonas a las que pertenecen o por las escuelas mismas. Se trata de capacitaciones autogestionadas, donde confluyen los saberes de expertos, el intercambio de experiencias y la instancia de pasantías. No todos los docentes pueden/ desean acceder a estas instancias, por lo que la comunicación se hace necesaria y no es fácil de llevar a cabo, porque no revierte de interés para todos y la puesta en práctica de las propuestas no siempre es efectiva. Las instancias de capacitación individual suelen realizarse también en grupo de docentes, y otras son totalmente individuales y con enfoques disímiles a los propuestos por la escuela en su conjunto. Cabe aclarar que mucha de la capacitación a la que se accede es brindada por centro privados de salud, donde el paradigma médico y la propuesta de intervención es diferente a la que debe realizar la escuela. Esto es razón suficiente para realizar reflexiones posteriores a los fines de realizar la explicitación epistemológica que desea adoptar la escuela especial. Las ofertas de capacitación en servicio propuestas por el Ministerio sobre los nuevos diseños de Nivel Inicial y Primario, y nuevos enfoques, son sumamente valorados por el cuerpo docente, y se continúan capacitando.

## DESARROLLO CURRICULAR

El desarrollo curricular que lleva a cabo la Escuela Especial, está sostenido desde dos vertientes: la del discurso y la de la práctica concreta. En el discurso se sostiene la concepción de alumno activo, participativo, que construye sus aprendizajes de manera significativa, acorde a su edad cronológica y aplicable como capacidades de logro reales a la vida cotidiana (currículo ecológico y funcional). Mientras que en la práctica coexisten dos modelos: el modelo ecológico funcional o pedagógico junto a otro, que responde a una mirada que pone el acento en las dificultades que surgen de un diagnóstico que clasifica a los alumnos según niveles operativos y cuya estimulación general consiste de brindarle estrategias para sortear las dificultades (modelo médico, de corte técnico).

El currículo funcional se desarrolla en la medida que la evaluación inicial contempla la individualidad de cada alumno, reconoce sus necesidades, sus posibilidades, considera las expectativas de la familia, y contextualiza la propuesta al espacio real del cada individuo, de ahí que se conforme en propuesta ecológica. El contenido se torna en significativo en la medida que se da la oportunidad de conformar diversas capacidades para ser de aplicación/ utilizadas en los diferentes espacios, y que definen el para qué del currículo, que surgen de los objetivos que también serán individuales. Este currículo hace una selección de textos desde una tradición pedagógica y utilitaria. La organización de los contenidos se presenta y se relacionan, integrados, mediante ejes organizadores que son consensuados. Y la secuenciación parte de lo próximo a lo lejano, lo concreto a lo abstracto, lo simple a lo más complejo.

Y por otro lado opera el currículo de corte técnico, está centrado en el aprendizaje de contenidos, y los objetivos y las actividades se orientan al aprendizaje de esos contenidos. Esto genera un activismo escolar, cuyo propósito es la adquisición de saberes/contenidos, para lograr integrar a los estudiantes en las aulas de la escuela común, se basa en la estimulación de estrategias de aprendizaje conductual que permita al estudiante adquirir los contenidos del nivel, o ciclo al que debe integrarse. La selección de textos es de corte académico, se organizan los contenidos en colecciones disciplinarias, en un gabinete se estimula lengua el pensamiento matemático, y la secuenciación es semejante al currículo ecológico, pero continúa el ritmo de aprendizaje de los más rápidos, y suele ocuparse de puntualizar las habilidades procedimentales sin significar los aprendizajes. Este currículo, suele operar de manera subyacente en las prácticas, y es a lo que los docentes apelan ante la inexistencia de planes ecológicos funcionales. Se lo asocia al modelo médico, puesto que el estudiante debe responder a los contenidos graduados a determinada edad cronológica y de desarrollo. Pone la mirada en las problemáticas del estudiante, y no en el medio, como las barreras para alcanzar los aprendizajes.

### PRIORIZACIÓN, SELECCIÓN Y EXPLICACIÓN DE LAS PROBLEMÁTICAS.

La situación problemática que se desprende y que repercute en los aprendizajes de los alumnos, son los siguientes:

- Coexistencia de modelos/ enfoques de educación diferentes en la escuela que se reflejan en las planificaciones de aula. (Dimensión Pedagógica)
- Trayectoria escolares reales de los alumnos muy disimiles a las trayectorias que se plantean desde la teoría. (Dimensión. Pedagógica- Administrativo)
- Participación de las familias circunscripta a la consecución de recursos, pocos se incorporan como apoyo a la educación de sus hijos, los estudiantes no pueden transferir lo aprendido a situaciones de la vida diaria (Dimensión Comunitaria)
- La planificación institucional carece de una práctica evaluativa sistematizada, si bien es concebida como necesarios para la programación curricular, la reflexión sobre la práctica, discusión y la toma de decisiones.(Dimensión Pedagógica y Administrativa)
- Débil apropiación de los docentes de la función de participación en la gestión curricular, hay trabajo en grupo, y no en equipo, posicionado en rol técnico, de ejecución y no de constructor. (Dimensión Comunitaria).  
Análisis y criterios de jerarquización de los problemas planteados.
- Coexistencia de modelos/ enfoques de educación diferentes en la Escuela Especial que se reflejan en las planificaciones de aulas.

En la Escuela Especial el pasaje del modelo médico, al pedagógico como la propuesta de la “escuela para todos” aún no se efectiviza. La propuesta de Integración a la escolaridad común, con adecuaciones curriculares y sostenidos por los equipos técnicos de las escuela especiales entre otros, trae como consecuencia la incorporación a la escuela especial de nuevos sujetos, cuyas problemáticas se van complejizando, y requieren de una estimulación más individualizada, que responda a sus necesidades particulares. También ellos requieren de integración- inclusión en otros ámbitos sociales, no sólo la escuela.

**Incidencia:** incide sobre la relevancia y pertinencia de los aprendizajes, ya que no hay una propuesta curricular consensuada que en las diferentes etapas o trayectos escolares, cambia de enfoque y propone por lo tanto diferentes objetivos.

**Gobernabilidad:** el consensuar un modelo común, más explicitado y utilizado como eje, es posible realizarlo, con la salvedad de que cada agente no pierda su aporte

desde la especialidad. “Los cambios de paradigmas o reglas de juego significan verdaderas transformaciones, por lo que es imprescindible desarrollar estrategias para enfrentarlas exitosamente. Estos como fenómenos naturales y evolutivos de toda institución, se manifiesta en la transformación del entorno”<sup>1</sup>.

Visibilidad del problema: se hace visible ante la falta de criterios comunes para planificar, determinar trayectos escolares individuales, evaluar los aprendizajes de los estudiantes.

Grado de complementariedad: este problema se relaciona con otros descriptos, tales como las trayectorias reales de los alumnos, no serán nunca las teóricas, ya que no llegarán a lograr aprendizajes significativos y transferibles a su vida cotidiana puesto que los docentes que transitan por las aulas les propondrán diversos objetivos. También se relaciona con la falta de autoevaluación institucional, mientras no se revisen y reflexione sobre el accionar compartido e individual, no se explicitarán estos diferentes enfoques.

Vigencia y costo: la falta de explicitación de los enfoques / modelos y el acuerdo de criterios, que es histórico, repercute en todos los aspectos: pedagógicos con planes poco acordes a las necesidades de los estudiantes, lo administrativo: se produce baja de matrícula ya que no se concretan trayectos, no se otorgan certificación de estudios, no se logra la permanencia del estudiantado en escolaridad.

- Trayectoria escolares reales de los estudiantes muy disímiles a las trayectorias que se plantean desde la teoría.

Este problema tiene íntima relación con el anterior, los trayectos de los alumnos podrán ser definidos en la medida que se acuerden criterios que surjan desde el modelo explicitado para la escuela especial. Se dan trayectos signados por discontinuidad de propuestas. Estos datos se obtienen de las líneas de base que se agrega cada año.

- Participación de las familias circunscripta a la consecución de recursos, pocos se incorporan a los planes educativos de sus hijos, para brindar el apoyo necesario, por lo que no pueden transferir lo aprendido a situaciones de la vida diaria.

Esta delegación de parte de las familias en la escuela la función de la enseñanza y de socialización se relaciona con la representación que la familia construyó de la escuela, en la que tiene incidencia la representación de los demás actores educativos. No tienen acceso a servicios de salud, y en mucho de los casos desconocen las etiologías causales de las problemáticas de sus hijos. Esto lleva a naturalizar y entender la educabilidad de los hijos de maneras particulares y diferentes. Se relaciona con el primer problema descripto y responde al indicador: el lugar otorgado al hijo/ estudiante.

- La planificación Institucional carece de una práctica autoevaluativa sistemática, si bien es considerada como necesarios para la programación curricular, la reflexión sobre la práctica, discusión y la toma de decisiones.

Como toda evaluación, la que se realiza en la institución escolar, conduce a describir una opción fundada desde un modo determinado, es decir, que los criterios que se adoptan para evaluar implican enfoques, concepciones, que determina una forma de valorar y de tomar las decisiones posteriores. (House, 1995). En términos de Ravela (2001) realizar una evaluación global desde la multiplicidad de áreas, para recabar la información, y luego evaluar y tomar decisiones, es tarea que la escuela debe realizar constantemente, haciendo explícitos los modelos teóricos que sostienen estas prácticas. Lo implícito, lo no dicho o lo que se da por sobreentendido puede llevar a posicionar a las prácticas de gestión desde un paradigma de la simplicidad pero la escuela como organización ha crecido de prisa, en extensión y dimensiones que no

puede ser abordada desde lo simple. Esta carencia puede ser abordada desde el planteo del primer problema.

- Débil apropiación de los docentes de la función de participación en la gestión curricular, hay trabajo en grupo, y no en equipo, posicionado más en rol técnico, de ejecución y no de constructor.

La propia percepción y práctica cotidiana, hace que el equipo se haya transformado en grupo, con metas comunes pero con trabajos independientes. La resistencia a cambios, es frecuente, las capacitaciones que reciben son sustentadas pero no modifican las prácticas. No se percibe respaldo de equipo. Esta problemática se relaciona con la primera planteada, puesto que el equipo, se genera de la participación y organización de un trabajo colectivo (Manes, 1999). Al no existir un enfoque común, no se logra una visión de proyecto y de objetivos, no se pone a disposición de los objetivos comunes, los saberes de cada miembro.

Teniendo en cuenta esta fundamentación, los problemas quedan jerarquizados de la siguiente manera:

1º- Coexistencia de modelos/ enfoques de educación diferentes en la escuela que se reflejan en las planificaciones de aula.

\* La planificación institucional carece de una práctica auto evaluativa sistematizada, si bien es concebida como necesarios para la programación curricular, la reflexión sobre la práctica, discusión y la toma de decisiones. (Causa)

\*Débil apropiación de los docentes de la función de participación en la gestión curricular, hay trabajo en grupo, y no en equipo, posicionado en rol técnico, de ejecución y no de constructor. (Causa)

\*Trayectoria escolares reales de los alumnos muy disimiles a las trayectorias que se plantean desde la teoría. (Consecuencia)

\* Participación de las familias circunscripta a la consecución de recursos, pocos se incorporan como apoyo a la educación de sus hijos, los alumnos no pueden transferir lo aprendido a situaciones de la vida diaria. (Consecuencia)

### **Propuesta de acción/ intervención**

#### **SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE ACCIÓN, PARA ATENDER Y PROPENDER A REVERTIR LAS SITUACIONES PROBLEMÁTICAS SELECCIONADAS.**

La planificación estratégica que se desarrollará a continuación tiene el propósito de superar este problema seleccionado, superando las acciones aisladas que fueron sostenidas hasta el momento, definiendo espacios institucionales para la tarea conjunta y sinérgica de planificación estratégica (manes, 1999). Los modelos o enfoques que coexisten en la Escuela Especial, deben ser dilucidados para generar planes educativos acordes a las necesidades de los alumnos. Las acciones que se proponen son:

- Realización de evaluación institucional y autoevaluación de cada docente a los fines de establecer/ describir que teorías subyace en la práctica de cada uno.
- Organizar tiempos institucionales para compartir, multiplicar saberes adquiridos de capacitaciones externas y auto evaluativas de las prácticas.
- Mejorar las actitudes participativas de cada miembro de la escuela para generar un compromiso grupal con el proceso educativo y de calidad que se pretende.
- Incorporación de las familias al equipo de trabajo, dando espacios para proyectar de manera conjunta escuela y familia el trayecto escolar que se pretende y que es posible realizar con cada estudiante.

## JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

La selección de las estrategias planteadas responde a los requerimientos del problema elegido como eje, y a los que se irá incorporando los demás según la selección jerárquica y que no pueden desconocerse por estar implícitos en el seleccionado.

La autoevaluación y evaluación de los enfoques remite a la eficacia, a la consecución de metas, a la efectividad de la meta trazada, identificar los enfoques coexistentes, y sus consecuentes yuxtaposiciones, incongruencias y falta de lenguaje, acuerdos, criterios comunes a la hora de planificar el proceso de enseñanza- aprendizaje. Teniendo en cuenta que la educación será efectiva en la medida en que se logren los objetivos. La incorporación de la organización temporal en el plan estratégico, considerado como recurso, habla de la eficiencia de la gestión. Estos son tiempos, los saberes de los actores, docentes, familias, que serán los actores comprometidos en llevarla a cabo. Sin duda estas dos primeras acciones se relacionan con la siguiente, que remite a mejorar las actitudes participativas de cada miembro, lo cual refiere a la relevancia, buscar a través de la participación el reconocimiento de las necesidades objetivas y de la percepción subjetiva de las mismas por parte de los actores y colectivo social, y además se basa en los intereses, utopías, proyectos y demás aspiraciones sociales. La pertinencia de las estrategias está de manifiesto puesto que están procuran lograr adecuación o correspondencia de los procesos educativos, contenidos, y recursos, educativos con respecto a las posibilidades de los estudiantes y la comunidad a la pertenecen, en tanto que estos son formas de constitución de lo social e intersubjetivo. Y finalmente, justifican estas estrategias la equidad que se busca en la educación de los estudiantes de la Modalidad Especial, ya que sus familias, como agentes principales de socialización, deben junto a la institución escolar brindar igualdad en las oportunidades de acceso, de permanencia y de atención que se asignan, vigilando la familia que se cumpla este derecho y la escuela procurar que sean suficientes, complementando de este modo la equidad, poniendo énfasis en el modo en que los recursos son distribuidos.

Se enfatiza la forma y el grado en que los diversos recursos se encuentran distribuidos, para cubrir las necesidades; de tal modo que no se limite, que los estudiantes puedan acceder y permanecer en los procesos educativo para ser formados.

## Objetivos

- 1- Reconocer que a través de la autoevaluación se puede dotar de coherencia interna y continuidad al proyecto educativo, que se reflejan en las actuaciones individuales y colectivas de los docentes y miembros de la comunidad, estableciendo acuerdos, criterios, adoptando enfoques que determinan la modalidad especial.
- 2- Generara espacios y tiempos de participación en la gestión de los docentes para dar respuesta a las necesidades institucionales: proponer un currículo acorde a la población y la modalidad especial y el desarrollo profesional de los docentes, promoviendo procesos de reflexión y análisis de las prácticas.
- 3- Insertar a las familias en la propuesta de trabajo conjunto, para que sea la responsable de la multiplicación y transferencia de aprendizajes, procurando un desarrollo integral.

## Diseño de líneas de acción

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	LINEAS DE ACCION
1-Reconocer que a través de la autoevaluación se puede dotar de coherencia interna y continuidad al proyecto educativo...	*Realización de evaluación institucional y autoevaluación de cada docente a los fines de establecer/ describir que teorías subyace en la práctica de cada uno.	1-Revisar las propuestas educativas que lleva a cabo cada docente en los distintos ciclos y niveles de la modalidad. -Identificar las dificultades y fortalezas de estos planes. 2-Realizar registros de las estrategias que surgen durante el desarrollo, no previstas en los planes. 3-Realización de observación de clases por pares docentes. 4-Análisis y reconocimiento de las teorías que sustentan estas prácticas. 5-Revisar conjuntamente y encontrar la correlación entre mandato actual de la comunidad hacia la escuela especial, y el currículo que se desarrolla, (coherencia). 6-Programar proyectos innovadores áulicos y específicos con estrategias educativas de calidad (relevantes y pertinentes) que posibiliten dar continuidad en el tiempo a la propuesta educativa de la escuela especial para esta comunidad, respetuosa de los trayectos que requieren los estudiantes.
2-Generara espacios y tiempos de participación en la gestión de los docentes para dar respuesta a las necesidades institucionales...	*Organizar tiempos institucionales para compartir, multiplicar saberes adquiridos... *Mejorar las actitudes participativas de cada miembro de la escuela...	7-Gestionar tiempos institucionales, jornadas con cambio de actividad a los fines de que todo el equipo participe de instancias de reflexión y análisis de prácticas. 8-Recuperar de los saberes (capacitación) y experiencias que cada docente ha llevado a cabo, los fundamentos generales de la propuesta curricular para los grupos escolares graduados y no graduados de la Escuela Especial 9-Acordar criterios comunes, enfoques, categorías a tener en cuenta, evaluación, selección, organización y secuenciación de contenidos en función de las necesidades de las estudiantes, en reuniones periódicas.
3-Insertar a las familias en la propuesta de trabajo conjunto...	Incorporación de las familias al equipo de trabajo, dando espacios para proyectar de manera conjunta escuela y familia el trayecto escolar que se pretende y que es posible realizar con cada estudiante.	10- Revisar constantemente las características del contexto del cual provienen los estudiantes para articular trabajo conjunto y acorde a las posibilidades reales, a través de visitas domiciliarias, entrevistas. 11-Incentivar a las familias a asistir a la escuela a diversos eventos. Sociales, festivos, educativos, generando proyectos para tal fin y/o incorporando a las familias al desarrollo de los planes ya previstos. 12-Comunicar a las familias los trayectos que realizan los alumnos, y proyectar el futuro personal de cada hijo/ estudiante de manera conjunta.

### Cronograma de actividades

Las actividades oportunamente distribuidas en el tiempo posibilitan efectivizar las estrategias planteadas, ya que las mismas se entrelazan y se correlacionan para el logro de todos los objetivos propuestos.

LINEA DE ACCION ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				AGOSTO				SETIEM.				OCTUBRE				RESPONSABLES
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
SEMANAS																									
1-Revisar las propuestas educativas de cada docente. Mediante la aplicación de instrumento que deleve datos sobre las teorías que aplican. 2-Realizar registros de las estrategias que surgen durante el desarrollo, no previstas en los planes, que develan lo no explicitado.	x	x	X	x																					Directora elabora instrumento de aplicación. Cada Docente de aula y miembros del equipo lo aplican a sus propias prácticas.
3-Realización de observación de clases por pares docentes. Estas podrán llevarse a cabo quincenalmente y en las diferentes áreas.		x		x					x				x				x				x				Todo el equipo docente realiza las observaciones de colegas.
4-Análisis y reconocimiento de las teorías que sustentan estas prácticas. Que se llevarán a cabo en reuniones de análisis de los datos obtenidos hasta el momento de instrumento y observación.					x					x				x				x				x			Organización de reunión, Directora. Participan todos aportando los insumos obtenidos.
5-Revisar conjuntamente y encontrar la correlación entre mandato actual y currículo. En algunas reuniones de análisis se realizará esta revisión y avances del mismo.										x												x			Directora aporta los insumos para ampliar este análisis. Y diseña también la reformulación final.
6-Programar proyectos específicos, innovadores con estrategias educativas de calidad (relevantes y pertinentes)... Planificar en forma conjunta.			X							x								x							Docentes junto a equipo técnico. Directora y equipo docente.
7-Gestionar tiempos institucionales, jornadas con cambio de actividad. Organizar plan de trabajo para presentar a Inspección para la autorización.				x				x				x				x				x					Directora gestiona ante y prepara jornada de trabajo institucional.
8-Recuperar los saberes (capacitación) y experiencias que cada docente ha llevado a cabo, y								x												x					Todo el equipo aporta los saberes, el Director organiza



## Plan de monitoreo y evaluación

El Monitoreo y Evaluación estará a cargo de cada uno de responsables de cada actividad y orientadas por un marco referencial adoptado en conjunto.

Se iniciará con un procesos de recolección y análisis de la información que se obtenga, su secuencia y fundamentos: desde dónde mirar para obtener datos (explicitación de criterios de enfoque pedagógico que se adopta), interpretación de los mismos. Interacción dialéctica entre estos procesos.

Elección de las técnicas comunes y de los procedimientos para el análisis de información.

En cada descripción se buscará la detección de indicadores comunes.

La Valoración de lo observado se realizará mediante la comparación de lo hallado u observado con criterios acordados, y estimación de la diferencia que existe entre lo esperado y lo hallado.

Sistematización y presentación de los conocimientos elaborados., Qué comunicar para qué, a quién y cómo.

Se generarán textos que presenten en forma clara y abreviada:

- los planteos realizados, preguntas, conceptualizaciones – definiciones.
- las descripciones logradas.
- las valoraciones realizadas (indicando criterios comparativos.
- las decisiones tomadas y acciones proyectadas.

Estas descripciones que implican resumir datos cuantitativos, se volcarán en tablas y gráficos.

---

<sup>i</sup> Wilches-Chaux (1989)

## SÍNTESIS DE LAS REFLEXIONES DE LOS AUTORES

- ✓ Es común que hoy se naturalice la situación de fracaso o de repitencia en función de las negativas o pobres experiencias y expectativas previas, tanto personales como sociales que traen nuestros niños desde sus contextos socioculturales y económicos.

Al realizar la capacitación propuesta en el Postítulo en Conducción y Gestión Educativa esta mirada se fue ampliando especialmente con los aportes teóricos que se nos brindaron y con los intercambios con profesores y compañeros, y fui descubriendo que es posible reconvertir nuestra posición ante el fracaso escolar si pasamos de hacer foco en las carencias de los estudiantes a centralizarnos en sus potencialidades. Esto ayudó también a minimizar el sentimiento de impotencia que a veces nos asalta a los docentes con respecto a los desafíos que se nos imponen al tener que enseñar a niños con condiciones de vida muy difíciles y hasta críticas.

Y en lo propio de un equipo directivo, resaltar su función como facilitador de cambios que promuevan el mejoramiento de la calidad educativa desde la convicción de que una escuela no puede ser considerada nunca un hecho acabado sino una construcción permanentemente en curso.

Rescato como positivo de esta capacitación, entre muchas otras cosas, el haber generado un punto de vista crítico sobre los modos tradicionales de concebir el fracaso escolar en la escuela, y el haber dejado abierta la posibilidad de cambio.

- ✓ Abordé este trabajo desde una perspectiva que articula los procesos específicamente educativos entre sí y con movimientos más amplios que comprometen al conjunto de la sociedad. Sin embargo, con un criterio didáctico, este análisis situacional me llevó a delimitar la mirada, estableciendo prioridades en función de un criterio de relevancia, que me ha permitido establecer algunas conclusiones generales, problemáticas, hipótesis de trabajo y posibles líneas de acción con la finalidad de hacer aportes tendientes a revertir una situación problemática, abonando a la convicción de que la vida se desarrolla en una escuela singular, donde las historias, conflictos, mandatos sociales, limitaciones y posibilidades hacen de ella una construcción colectiva, que se nutre y es nutriente de cada sujeto participante. Mientras preparaba este trabajo, a partir de mis saberes, experiencia personal e institucional y de lo aprendido a lo largo de esta capacitación, se refuerza mi convicción que el enriquecimiento de nuestros propios marcos de referencia son el insumo básico para posibilitar una relectura de las prácticas docentes como variable que modifican fuertemente las funciones del sistema educativo y dan cumplimiento a sus objetivos y lineamientos éticos-jurídicos -políticos como garantía de un derecho constitucional: el acceso efectivo, la inclusión y las trayectorias escolares continuas y completas y una formación relevante y de calidad para todos los adolescentes, promoviendo la unidad pedagógica.
- ✓ Como docente considero que toda instancia de capacitación y/o actualización es un momento de aprendizaje que implica desafíos, analizar los propios conocimientos, prejuicios y habilidades y tratar de encontrar propuestas superadoras a nuestras prácticas de enseñanza y su impronta en el aprendizaje de los niños que concurren a este establecimiento educativo.

---

Realizar el Trabajo Final Académico implicó un fuerte análisis teórico de la vivencia cotidiana en una escuela, de reflexión sobre lo observado, de poder tener una mirada más científica de lo que ocurre en la práctica. El TFA demandó muchas horas de investigación, de análisis de distintos materiales teóricos directamente relacionados con el tema elegido: Liderazgo Directivo; pasando por diferentes momentos, escribiendo ideas y a su vez desechándolas, leyendo y releendo los módulos, hubo momentos en que la duda se apoderaba y paralizaba hasta que logré construir este trabajo que considero que no está acabado, seguramente puede y debe seguir modificándose en función de los cambios que la cotidianeidad presenta.

- ✓ Durante el trayecto de formación del Postítulo de Conducción y Gestión me permitió compartir con colegas experiencias muy significativas, que ayudaron a una mayor comprensión y crecimiento en mi rol directivo. Por otra parte, aprendí de profesionales de alto nivel académico, accesibles y comprometidos con la educación. También me permitió reencontrarme con valorados profesores de mi licenciatura. Fue importante la bibliografía trabajada, de autores de libros reconocidos. Algunos que volví a leer y otros por primera vez leí, y fundamentalmente puede llevar la teoría a la práctica educativa. Fue significativo también, poder a la vez de aprender, compartir mis saberes con los colegas del Centro Educativo donde me desempeño, para un crecimiento de todos.

- ✓ El presente trabajo destaca la necesidad de dejar de lado la enseñanza como mera transmisión de conocimientos, y realizar cambios que impliquen acciones menos verticales y prácticas que respondan al uso de nuevas estrategias, además de la importancia de la formación disciplinar, es decir, el conocimiento que sobre el saber científico deben tener los profesores. Esto les dará la capacidad de desarrollar habilidades para provocar la argumentación en clase, de transformar el lenguaje cotidiano en lenguaje científico y para producir en los alumnos un aprendizaje científico.

El principal desafío planteado en este trayecto fue el análisis del contexto para poder elegir el problema, para eso se realizó en primer lugar la búsqueda de datos (cualitativos y cuantitativos). Luego fue necesario conocer las nuevas propuestas de enseñanza de las Ciencias Naturales, para esto se recurrió al Nuevo Diseño Curricular de La provincia de Córdoba y Cuadernos para el Aula. El siguiente desafío consistió en ensamblar los datos recogidos (encuestas - realidad institucional), con el contexto (lo que se ve), las nuevas propuestas de enseñanza y el material propuesto por el presente curso (triangulación). Para llevar a cabo esta tarea fue necesario investigar, leer, buscar, pensar y repensar. El proceso fue muy bueno y, sin duda, abrió gran cantidad de interrogantes en relación a mi desempeño como docente. Ahora, el próximo desafío es poner en práctica (en la medida de lo posible) las herramientas que me brindó este trabajo.

- ✓ Quiero comenzar mi reflexión destacando la posibilidad que se nos ha brindado de realizar un trayecto de formación que apunta a la profesionalización docente y directiva en forma gratuita y descentralizada, asumiendo el Estado la responsabilidad de acompañar a quienes asumen las tareas de gestión en escenarios muy complejos, para encontrar un espacio propio donde se puedan analizar las problemáticas que surgen cotidianamente en el ejercicio pleno de dichas funciones. Asimismo, resaltar que en respuesta al compromiso trasladado, se ha evidenciado interés y responsabilidad en la gran cantidad de cursantes.

---

La comprensión del porqué de algunos consejos recibidos en el transcurso de la capacitación que sólo pueden entenderse en la acción. El agradecimiento por haber profundizado el interés en la investigación-acción educativa. La reafirmación del espacio central que ocupamos los docentes como motores del cambio social y la percepción de la dimensión que puede cobrar la gestión directiva en tal sentido y, finalmente, el compromiso a seguir por el camino de ampliar nuestros horizontes para acercarnos a nuestros objetivos desde la lectura y la capacitación.

- ✓ ¿El hombre de hoy, docente, empresario, albañil o ama de casa, tiene tiempo para reflexionar su práctica educativa para transformarla? Parecería que no, porque cuando preguntamos, por ejemplo, ¿Nos podríamos reunir para conversar acerca de...?, Oh!, no tengo tiempo!, ¡Tengo tanto trabajo!...el hombre no puede recuperar un espacio para oírse, para encontrarse consigo mismo, para hablarse, para mirarse interiormente. No logra recuperar la confianza en sí mismo, no logra autoevaluarse.

Por consiguiente, si no logra reflexionar sobre su propia práctica, cuanto le va a costar mirar y reconstruir la práctica educativa. En función de mi experiencia acerca de talleres de reflexión y trabajo interior con algunos directivos y docentes, propuse para el IPEM un taller como espacio de reflexión para que los docentes se animen a trabajar sobre sí mismos...

Tenemos que recuperar la autoconfianza y la confianza en los demás para evitar proyectarnos negativamente en las conductas nobles de los otros, con nuestros propios miedos, miserias y actitudes egoístas. Tenemos que trabajar mucho para evitar el "no tengo tiempo ni para mí". Posicionado desde un paradigma integrador, flexible y comprensivo me animo a volver a mirar la escuela convencido de que podemos lograr una profunda transformación desde una gestión creadora de nuevos sentidos y prácticas.

- ✓ Este proceso de formación me resultó un gran desafío debido a que yo no contaba con conocimientos previos sobre la temática específica del Postítulo. Las actividades que nos fueron propuestas en los módulos pude hacerlas de manera individual gracias a que las clases presenciales fueron muy claras y concretas. En cuanto a la elaboración del TFA debo reconocer que me demandó bastante tiempo y la razón la adjudico a mi rol actual en la escuela ya que no cuento con una mirada empírica hacia la escuela desde un rol directivo.

Rescato como muy valiosa la posibilidad de poder actuar con otras docentes de grado y fundamentalmente con docentes que se encuentran desempeñándose actualmente como integrantes de equipos directivos porque aportaban una mirada muy distintas a la mía en las actividades propuestas por los profesores propiciando la posibilidad de nutrirme de nuevos conocimientos a partir de sus experiencias.

- ✓ Fue de gran interés la elaboración y organización del presente trabajo. La libre elección del problema a abordar tiene mucho que ver en esto; ya que permite el análisis de problemas reales que nos afectan y preocupan como docentes.

El análisis bibliográfico y el aporte recibido en la formación fue esencial para fundamentar muchas de las concepciones e ideas explicitadas.

El primer desafío fue desnaturalizar lo naturalizado. Desnaturalizar un problema, analizar sus causas; ya que la mayoría de las veces las proyectamos fuera de la institución educativa; las depositamos en los estudiantes y sus familias. El desafío implicó mirarnos, reflexionar sobre nuestra tarea, sobre nuestras concepciones de que es enseñar y

---

aprender; que factores facilitan u obstaculizan dichos procesos. Y aprender en definitiva se centra en gestionar dichos procesos los cuales deben ser situados y significativos.

El segundo desafío fue la elaboración de un proyecto de gestión; tradicionalmente se gestiona desde el sentido común, con acuerdos en reuniones de personal donde la catarsis era eje y/o a través de actividades muchas veces no sistemáticas sin registro de evaluación alguna. El desarrollo del trabajo significó la planificación de estrategias partiendo de un manejo adecuado de la información. En este sentido aprendimos que la gestión educativa debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo participativo.

- ✓ A su vez, el proceso formativo permitió comprender que el rol directivo no sólo implica la gestión de los procesos formales de la institución, aquellos formulados y planificados; sino también gestionar sobre situaciones no planificadas, sobre lo emergente que no debe paralizar sino movilizar el análisis para abordarlo. Por ello, la gestión institucional no solo debe ser eficaz sino adecuada, debido a que debe movilizar todos los elementos de la organización en función de problemáticas, por lo que es necesario coordinar esfuerzos en acciones que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales deberán ser previamente concertados y debidamente evaluados para tener la retroalimentación necesaria que permita tomar decisiones acertadas a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ El proceso de elaboración del Trabajo Final Académico requirió de mi parte el desafío de amalgamar la teoría con la realidad de la escuela donde trabajo. Actividad que en ocasiones no resulta simple, ya que en las escuelas estas dos variables suelen circular por caminos que se cruzan poco. Pero el aporte del material, las exposiciones del Postítulo hicieron que este cruce pueda realizarse. Queda mucho camino por recorrer y profundizar, miradas que son necesarias re-veer para poder construir un proceso que colabore a evaluar las tensiones, el porqué se producen y cómo hacerles frente, sin negarlas, ya su invisibilización solo produce estancamientos o retrocesos.

Fue provechoso poder analizar las situaciones problemáticas pensándolas como portadoras de crecimiento, si el accionar de la gestión así lo supone y genera acciones; junto al grupo de docentes, que lleven a construir, entre todos, la escuela que queremos para los estudiantes, y aquella que los estudiantes sueñan.

El Postítulo brindó herramientas de análisis, estrategias, líneas de acción y marcos de referencia que posibilitan una mirada diferente de la institución y sus problemáticas para accionar sobre ellas.

La capacitación es una herramienta de cambio que hay que aprovechar, es un recurso invaluable que tenemos en nuestras manos gracias a iniciativas como éstas que provocan movimientos en el centro de las instituciones.

Este proceso me llevó a plantear el desafío de pensar, y comenzar a construir una gestión innovadora, de nuevos sentidos y prácticas, tan necesarias para la escuela que debe transformarse para lograr calidad educativa.

---

La gestión directiva en la que la cotidianeidad me involucra, de corte administrativo, de ordenamiento de procesos y procedimientos, aparece como insuficiente ante la complejidad de los procesos educativo.

Y que cualquier modelo organizativo que adopte la Escuela Especial debe considerar la participación de todos sus integrantes en la planificación institucional ya que es un factor elemental para involucrarlos en la asunción de objetivos y en las estrategias operativas derivadas de ellos.

---

**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

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**

Secretaría 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**